Geschichtliches

Fallstudie zur Firma TCS von Frank Seger - diese Ausarbeitung gibt einen sehr guten Einblick in die Zeit von Trommeschlaeger

Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität
BONN

DIPLOMARBEIT

"Marketingstrategien im PC-Markt - Eine Fallstudie"

Referent: Prof. Dr. Manfred Perlitz

Vorgelegt von:

cand. rer. pol. Frank Seger
Henriettenstraße 18
5300 Bonn 1

Abgabetermin: 29.10.1986

Gliederung

	Seite
Gliederung	i
Tabellenverzeichnis	iv
Abbildungsverzeichnis	iv
Einleitung	v
TEIL A: Fallstudientext und -anhang	
(Im Fallstudientext werden nur die Kapitelüberschriften zur Gliederung benutzt)	
1. Einführung	1
2. Die Unternehmensentwicklung	2
3. Entwicklungsgeschichte des Mikrocomputers und technische Grundlagen	4
3.1. Einführung	4
3.2. Der Mikroprozessor	5
3.3. Komponenten eines Mikrocomputers	5
3.4. Zukünftige technische Entwicklung	6
4. Klassifizierung von Mikrocomputern	7
4.1. Einteilung in Preisklassen	7
4.2. 'Home-Computer' und 'Personal-Computer'	8
5. TCS Computer GmbH	8
5.1. Die Mitarbeiter	8
5.2. Die Produkte	9
5.3. Preisgestaltung	11
5.4. Der Vertrieb	11
5.5. Werbung und Verkaufsförderung	12
5.6. Einkauf und Produktion	12

6. Der Markt für Mikrocomputer 13
6.1. Einführung 13
6.2. Situation auf dem bundesdeutschen Markt Ende 1983 13
6.2.1. Gerätebestand 13
6.2.2. Die Hersteller 14
6.2.3. Der Vertrieb 15
6.2.4. Preispolitik 15
6.2.5. Marktanteile 16
6.2.6. Marktsegmente und Marktpotential 16
6.2.7. Trends und Prognose 17

7. Die Besprechung 18

8. Fragenkatalog zur Fallstudie 23

Anhang 1: Glossar technischer Fachbegriffe 24
Anhang 2: Technische Entwicklungsstufen des Mikrocomputers 27
Anhang 3: Vertriebskanäle für Mikrocomputer 28
Anhang 4: Einteilung der Software 29
Anhang 5: Abgesetzte Stückzahlen 30
Anhang 6: Anzeige für den GENIE III in CHIP Mai 1983 31
Anhang 7: Absatzbedeutung der Vertriebswege 32
Anhang 8: Absatz nach Anwendergruppen 1983 32
Anhang 9: Marktanteile 1983 33
Anhang 10: Absatzprognose 34
Anhang 11: Bilanzen 1982, 1983 35
Anhang 12: Gewinn- und Verlustrechnungen 1982, 1983 36
Anhang 13: Ein Kundenbrief 37

Teil B: Teaching Note

1. Kurzinformation 39

1.1. Fallstudientechnische Angaben 39
1.1.1. Erstellungszeitraum 39
1.1.2. Fachbereich 39
1.1.3. Zielgruppe 39
1.1.4. Umfang der Fallstudie 39
1.1.5. Zeitbedarf 39
1.2. Beschreibung der Fallstudie 39
1.2.1. Das Unternehmen 39
1.2.2. Geschichte des Unternehmens, Inhalt der Fallstudie 39
1.2.3. Angesprochene Problemschwerpunkte 40

2. Hinweise für die Behandlung 40

2.1. Lernziele der Fallstudie 40

2.2. Hinweise zum Fragenkatalog der Fallstudie 41

2.3. Hinweise zur Fallstudienanalyse, Lösungsmöglichkeiten und Strategien 41
2.3.1. Die Hauptprobleme von TCS 41
2.3.2. Vorschläge zur Abwendung des Konkurses 41
2.3.3. Formulierung einer Marketing-Strategie 42

2.4. Die weitere Entwicklung von TCS 56
2.5. Literaturhinweise 57
2.5.1. Zum Themenbereich Marketing/Strategische Planung 57
2.5.2. Zu Einsatz und Konzeption von Fallstudien 57
2.5.3. Zur Analyse der Mikrocomputerbranche 57

Tabellenverzeichnis:

Tab. 1	Umsatz- und Gewinnentwicklung 1980-1983	S.3
Tab. 2	Einführung der GENIE-Computer	S.3
Tab. 3	Druckertypen	S.4
Tab. 4	Leistungsmerkmale des Mikroprozessors	S.5
Tab. 5	Komponenten eines Mikrocomputers	S.6
Tab. 6	Preisklassen	S.7
Tab. 7	Durchschnittspreise in den Preisklassen	S.7
Tab. 8	Anteile der Produktgruppen am Jahresumsatz 1983	S.9
Tab. 9	Preise der GENIE-Computer	S.9
Tab. 10	Bestandsentwicklung	S.14
Tab. 11	Herkunft der Hersteller	S.14
Tab. 12	Marktsegmente	S.16
Tab. 13	Anteil der Segmente am Klassenabsatz 1983	S.17
Tab. 14	Anteile am Gesamtabsatz nach Klassen und Anwendergruppen 1983	S.17
Tab. 15	Umsatz nach Preisklassen und Segmenten 1983	S.49

Abbildungsverzeichnis:

Abb. 1	Die Hauptprobleme von TCS	S.41
Abb. 2	Maßnahmen zur Konkursvermeidung	S.42
Abb. 3	Marketing-Management-Prozeß	S.43
Abb. 4	Die Mikrocomputerbranche Ende 1983	S.45
Abb. 5	Stärken und Schwächen von TCS	S.46
Abb. 6	Marketingziele für TCS	S.47
Abb. 7	Teilstrategien der Marketingstrategie	S.48
Abb. 8	Umsatz der Segmente in Klasse II+III	S.50
Abb. 9	Erweitertes Produkt PC	S.50
Abb. 10	Polaritätenprofil private Nutzer	S.51
Abb. 11	Polaritätenprofil Klein- und Mittelbetriebe, Freiberufler	S.51
Abb. 12	Polaritätenprofil Großbetriebe	S.52
Abb. 13	Produkt-/Markt-Matrix	S.53

Einleitung

Die hohe Zahl von Konkursen mittelständischer Unternehmen weist auf ein Defizit strategischer Unternehmensführung hin. Im Marketing ist der Prozeß des Marketing-Management das Mittel, mit dem diesem Mangel entgegnet werden kann. Die vorliegende Fallstudie 'TCS Computer GmbH', die ein mittelständisches Unternehmen der Mikrocomputerbranche beschreibt, soll zeigen, wie mit Hilfe dieses Prozesses eine Marketing-Strategie entwickelt werden kann.

Die Aufgabe von Führungskräften besteht überwiegend darin, Informationen zu verarbeiten, zu bewerten und auf dieser Grundlage Entscheidungen zu treffen. Mit dem Personal-Computer verfügt der Manager heute über ein wertvolles Hilfsmittel zur Informationsverarbeitung. Das Verständnis der technischen Grundlagen erleichtert die Nutzung des Personal-Computers. Daher enthält die Fallstudie auch die Erklärung technischer Fachbegriffe.

Die Ermittlung der Faktoren, die Erfolg und Mißerfolg der TCS Computer GmbH bestimmten, war für den Autor eine faszinierende Aufgabe, da er selbst sechs Jahre in diesem Unternehmen tätig war. Das gesamte Firmenarchiv stand zur Verfügung. Um die Unternehmensentwicklung so präzise wie möglich nachzuvollziehen, wurden fünf Zentner Akten gesichtet und ausgewertet und viele Gespräche mit ehemaligen Kollegen, Händlern und Kunden geführt. Die Marktentwicklung wurde aus Zeitschriften und Studien nachgezeichnet.

Eine besonders wertvolle Hilfe waren die Daten, die mir Herr Centner der Unternehmensberatung Diebold-Deutschland zur Verfügung stellte. Herrn Centner und Herrn Trommeschläger, Geschäftsführer der TCS, danke ich für Ihre Aufgeschlossenheit und Unterstützung. Ohne ihre Hilfe hätte diese Arbeit nicht erstellt werden können.

Teil A
Fallstudientext und -anhang

TCS vertreibt als deutscher Distributor die Mikrocomputer der Marke GENIE. Die GENIE-Computer werden von dem Unternehmen EACA in Hong Kong produziert und konnten aufgrund ihres günstigen Preis-/Leistungsverhältnisses in den letzten vier Jahren erfolgreich auf dem bundesdeutschen Markt eingeführt werden. Neben den GENIE-Computern werden auch Peripheriegeräte und Software gehandelt.

Mittwoch, der 5.10.1983.

Fred Trommeschläger, Geschäftsführer von TCS, hält sich geschäftlich in München auf. Tagsüber hat Fred Trommeschläger die Redaktionen von vier Mikrocomputer-Fachzeitschriften besucht und dort über Testberichte und Anzeigen für neue TCS-Produkte gesprochen. Als er abends in seinem Hotelzimmer sitzt, klingelt das Telefon. Am Apparat ist seine Frau, Dorothea Trommeschläger, Gesellschafterin von TCS. An der Stimme seiner Frau erkennt Herr Trommeschläger sofort, daß etwas nicht in Ordnung ist.

Im Gespräch mit seiner Frau stellt sich folgendes heraus:

Herr Keuk, Marketing-Koordinator für EACA in Europa, hatte aus Holland angerufen und berichtet, daß sich Eric Chung, der Chef von EACA in Hong Kong, mit über 10.000.000 US$ im Koffer, abgesetzt habe. EACA sei pleite, da das Unternehmen neben Mikrocomputern viele schlecht verkäufliche Produkte wie Billig-Radios produziert habe. Das Aus kam dann mit Fehlspekulationen auf dem Immobilienmarkt in Hong Kong. Der Bankrott sei zwar noch nicht offiziell bekannt, an der Verläßlichkeit seiner Informationen gebe es aber leider keinen Zweifel.

Herr Trommeschläger, der von diesem Ereignis völlig überrascht wurde, begriff sofort, daß damit eine Situation eingetreten war, die sein Unternehmen existentiell bedrohte. Ohnehin war 1983 bisher kein gutes Jahr gewesen. Fred Trommeschläger hatte erwartet, daß sich das Umsatzwachstum der letzten Jahre auch 1983 fortsetzen würde. Daher hatte er investiert und neue Mitarbeiter eingestellt. Der Umsatz konnte zwar noch gesteigert werden, aber die Handelsspannen von TCS waren gesunken. 1983 wird das Unternehmen erstmals Verlust erwirtschaften. Jetzt war auch noch sein Hauptlieferant ohne Vorwarnung ausgefallen. Dadurch fehlten wichtige Folgeprodukte, vor allem der 16-Bit-PC, den EACA bereits angekündigt hatte. Mit den bestehenden Lagerbeständen konnte man das Jahresendgeschäft noch bestreiten. Es war jedoch klar, daß sich die Unternehmensleitung spätestens Anfang 1984 für eine neue

Produktlinie und Strategie entscheiden mußte, um die Existenz des Unternehmens zu sichern.

Der Konkurs von EACA würde sich, wie alles in dieser Branche, schnell herumsprechen. Der Gedanke, daß dann auch sein Unternehmen von hartnäckigen Pleitegerüchten geplagt werden würde, machte ihm zusätzliche Sorgen.

Die Unternehmensentwicklung

Fred Trommeschläger hatte 1969 als Einzelunternehmer begonnen, mit elektronischen Bauteilen zu handeln. Der Handel mit elektronischen Bauteilen wurde 1980 eingestellt, als der Handel mit Computern höhere Renditen abwarf.

Seit 1975 hatte Herr Trommeschläger, selbst ein begeisterter Flieger, die deutsche Alleinvertretung für Sportflugzeuge des texanischen Herstellers Mooney übernommen. Als die Nachfrage nach Sportflugzeugen der Marke Mooney 1982 stark zurückging, stellte er den Vertrieb ein.

Der Handel mit Computern hatte 1979 eher beiläufig damit begonnen, daß bei der Flugzeugüberführung aus den USA Mikrocomputer der Marke 'TRS-80' mit eingeführt wurden.

1980 wurde die 'Trommeschläger Computer GmbH' gegründet. Mitte 1983 wurde der Firmenname in 'TCS Computer GmbH', im folgenden kurz TCS, geändert. Von dem neuen Namen versprach man sich eine bessere Einprägsamkeit.

Zunächst wurden aus den USA importierte 'TRS-80' Mikrocomputer des Herstellers Tandy vertrieben. Der 'TRS-80' war zu dieser Zeit mit einem Marktanteil von über 40% der meistverkaufte Mikrocomputer in den USA. In der Bundesrepublik Deutschland stand der 'TRS-80' nach dem 'Pet' von Commodore und dem 'Apple II' von Apple an dritter Stelle der abgesetzten Stückzahlen.
Tandy vertrieb den 'TRS-80', gelenkt von einer Europazentrale in Belgien, bundesweit über eigene Filialen und Vertragshändler. Mit Preisen, die bis zu 30% unter denen der Tandy-Händler lagen, wurden TCS die Computer regelrecht aus den Händen gerissen. Die in mehreren Fachzeitschriften erschienenen Anzeigen enthielten alle den Hinweis: "Angebot freibleibend, Auslieferung erfolgt in Reihenfolge der Bestellungen". Es

versteht sich von selbst, daß die etablierten Tandy-Händler über die Kampfpreise von TCS verärgert waren. So kam es im Frühjahr 1980 zu folgender Begebenheit:
Herr Schneider, Leiter des Tandy Computer Centers in Dortmund, traf Herrn Trommeschläger auf der Hannover-Messe und erzählte ihm, daß er auf der Messe einen TRS-80 kompatiblen Computer gesehen habe. Dieser werde bald zu einem Preis angeboten werden, der ihm die Kunden schon wieder abjagen werde.

Es kam jedoch ganz anders. Nach diesem Tip suchten alle Mitarbeiter Trommeschlägers die Messe systematisch ab und fanden den Computer: Der GENIE I, hergestellt von EACA in Hong Kong.

Mehrere Firmen lagen um die Alleinvertriebsrechte für den GENIE I bereits im Rennen. Fred Trommeschläger kam zu den Verhandlungen in Holland mit seinem eigenen Flugzeug. Dies beeindruckte seine Gesprächspartner aus Hong Kong dermaßen, daß Fred Trommeschläger die exklusiven Vertriebsrechte für die GENIE-Computer erhielt.

Mit Einführung des GENIE I stieg der Jahresumsatz sprunghaft an:

Tab. 1: Umsatz- und Gewinnentwicklung 1980-1983

	Umsatz	Gewinn
1980:	1.850 TDM	72.6 TDM
1981:	7.051 TDM	62.0 TDM
1982:	10.384 TDM	93.7 TDM
1983:	12.654 TDM	Verlust

EACA entwickelte im Laufe der Zeit eine Reihe weiterer Mikrocomputer, für die TCS die exklusiven Vertriebsrechte erhielt.
Folgende Computer wurden zu den angegebenen Zeitpunkten eingeführt:

Tab. 2: Einführung der GENIE-Computer

GENIE I	im Juni 1980
GENIE II	im April 1981
GENIE III	im Juli 1982
COLOUR-GENIE	im August 1982

Im Gegensatz zum GENIE I und GENIE II, die im wesentlichen Nachbauten des

TRS-80 waren, waren der COLOUR-GENIE und der GENIE III teilweise mit konstruktionsbedingten Fehlern behaftet, die mit hohem eigenen Aufwand behoben werden mußten. Wegen dieser Probleme wurde im Juni 1983 mit der Eigenentwicklung eines Computers begonnen, dem GENIE IIIs.
Neben Mikrocomputern wurden in zunehmendem Maße auch Peripheriegeräte vertrieben. Insbesondere Matrix-Drucker entwickelten sich zu einem wichtigen Umsatzträger. Diese wurden von folgenden japanischen Unternehmen geliefert:

Tab. 3: Druckertypen

Epson	1980-1981
Itoh	1981-1982
Star seit	1982

Der Wechsel der Lieferanten war wiederholt nötig gewesen, da diese stets folgende Strategie verfolgten: TCS bereitete mit seinem etablierten Händlernetz den Markt auf und machte das jeweilige Produkt bekannt. Dafür wurden TCS sehr gute Einkaufskonditionen eingeräumt. Ab einem gewissen Umsatz lohnte es sich für die Lieferanten, eine eigene Vertriebsorganisation aufzubauen. TCS wurde dann nicht mehr beliefert. Dies bedeutete jedesmal eine kostenintensive Umstellung auf einen neuen Lieferanten mit neuen Druckern.

Entwicklungsgeschichte des Mikrocomputers und technische Grundlagen[1)]

Einführung

1948 wurde der Transistor erfunden, der die voluminöse Elektronenröhre ersetzte. 1958 wurde bei Texas-Instruments der erste integrierte Schaltkreis entwickelt. Die Zahl der elektronischen Bauteile, die in einem integrierten Schaltkreis untergebracht werden können, nimmt seitdem ständig stark zu. Herkömmliche integrierte Schaltkreise übernehmen immer nur die gleiche Funktion und können nur für eine Aufgabe eingesetzt werden. Oft gab es aber Probleme, die einerseits so komplex

1) Eine fundierte Analyse des Mikrocomputermarkts setzt voraus, daß die grundlegenden technischen Leistungsmerkmale eines Mikrocomputers bekannt sind. Der interessierte Leser sei in diesem Zusammenhang auf Anhang 1 (Glossar) verwiesen.

waren, daß sie mit den konventionellen Bauteilen nicht sinnvoll gelöst werden konnten, die aber andererseits die aufwendige Entwicklung einer problemspezifischen integrierten Schaltung nicht rechtfertigten.

Der Mikroprozessor

So kam es Anfang der siebziger Jahre zur Entwicklung des Mikroprozessors. Ein Mikroprozessor ist frei programmierbar und kann mit einem passendem Programm und zusätzlicher Hardware (Speicher, Tastatur u.ä.) vielfältige Aufgaben erfüllen. So kann der gleiche Mikroprozessor, der einen Lastenaufzug steuert, anderenorts in einem Telespiel der Unterhaltung dienen. Die wesentlichen Leistungsmerkmale eines Mikroprozessors sind:

Tab. 4: Leistungsmerkmale des Mikroprozessors

Die Breite des Datenbusses: Diese gibt an, wieviele Informationen, gemessen in Bits, zugleich verarbeitet werden. Somit steigt die Rechenleistung mit der Breite des Datenbusses. Die Bezeichnung '16-Bit-PC' bedeutet, daß der Mikroprozessor dieses PCs einen 16-Bit breiten Datenbus hat.
Die Taktfrequenz: Angegeben in MHz (Megahertz), ist sie ein Maß für die Verarbeitungsgeschwindigkeit, sozusagen der 'Pulsschlag' eines Mikroprozessors.
Die maximale Größe des adressierbaren internen Speichers: Sie gibt an, wieviel internen Speicher der Mikroprozessor verwalten kann und wird in Kilobyte (KB) gemessen.
Der Befehlsvorrat: Je mehr Befehle ein Mikroprozessor hat, desto komfortabler ist er zu programmieren.

Die Leistung der Mikroprozessoren wurde im Laufe der Entwicklung durch Verbesserung bei den obigen vier Merkmalen deutlich gesteigert. Ein wesentlicher Fortschritt war der Übergang von 8-Bit-Mikroprozessoren zu 16-Bit-Mikroprozessoren. 16-Bit-Mikroprozessoren können wesentlich leistungsfähigere und umfangreichere Programme verarbeiten als 8-Bit-Mikroprozessoren, sind aber zu diesen nicht kompatibel.

Komponenten eines Mikrocomputers

Der Mikroprozessor ist nur ein Teil, gewissermaßen das 'Herz' eines Mikrocomputers.

Ein kompletter Mikrocomputer setzt sich aus folgenden Komponenten zusammen:

Tab. 5: Komponenten eines Mikrocomputers

Mikroprozessor und weitere elektronische Bauteile	
Eingabegeräte	: Tastatur, Barcodeleser, Spracheingabe u.a. Wichtigste Leistungsmerkmale: Einfachheit der Bedienung, Komplexität der möglichen Eingaben. Bei Tastaturen insbesondere Anzahl und ergonomische Anordnung der Tasten.
Ausgabegeräte	: Bildschirm, Drucker, Plotter, Sprachausgabe u.a. Wichtigste Leistungsmerkmale: Auflösung, insbesondere für Grafik, Qualität (Lesbarkeit) der Darstellung, Geschwindigkeit.
Interner Speicher:	RAM, ROM Wichtigstes Leistungsmerkmal: Kapazität
Massenspeicher	: Kassette, Floppy-Disk, Hard-Disk u.a. Wichtigste Leistungsmerkmale: Kapazität und Zugriffszeit.

Die Kombination entsprechend leistungsfähiger Komponenten macht die Leistungsfähigkeit des gesamten Mikrocomputers aus. So ist zum Beispiel eine benutzerfreundliche Programmgestaltung nur möglich, wenn Bildschirm sowie interner und externer Speicher entsprechend dimensioniert sind. Erst die Qualität und Verfügbarkeit von passenden Programmen, die die technischen Möglichkeiten des Computers auch ausschöpfen, entscheiden über den Nutzen eines Mikrocomputers für den Anwender. Die bisherige technische Entwicklung wird üblicherweise in drei Generationen eingeteilt.[1)]

Zukünftige technische Entwicklung

Folgende Trends zeichnen sich für die nächsten Jahre bereits ab:

- Das Preis-/Leistungsverhältnis wird sich weiterhin deutlich verbessern. Dies gilt insbesondere für die internen und externen Speicher. 32-Bit-Mikroprozessoren werden sich erst durchsetzten, wenn sich ein Prozessorstandard herausgebildet hat. Bei Monitoren steigert sich die Auflösung, insbesondere zur Darstellung von Grafik. Vernetzung und das mehrplatzfähige Betriebssystem UNIX gewinnen an Bedeutung.

- Technisch verwandte Problembereiche wie Bildschirmtext (Btx) werden zunehmend durch Mikrocomputer abgedeckt.

1) Vgl. Anhang 2

- Die Marktführer nutzen die technologischen Möglichkeiten aus strategischen Gesichtspunkten nicht voll aus, da nur so eine Standardisierung möglich ist. Die Etablierung von Standards bewirkt, daß mehr Anwendungsprogramme entwickelt werden und so die Verbreitung von Mikrocomputern gefördert wird. Auch weiterhin ist damit zu rechnen, daß den Bedürfnissen des deutschen Marktes teilweise nicht entsprochen wird, z.B. haben viele amerikanische Mikrocomputer ergonomische Mängel bei Tastatur oder Bildschirm.

Klassifizierung von Mikrocomputern

Einteilung in Preisklassen

Um die angebotenen Mikrocomputer zu strukturieren, ist eine Einteilung in Klassen sinnvoll.[1] Dabei werden Mikrocomputer in Preisklassen eingeteilt:

Tab. 6: Preisklassen

	Preisbereich			Haupteinsatzbereiche
Klasse I:		bis	1500,- DM	Heim und Hobby
Klasse II:	1500,- DM	bis	5000,- DM	Heim und Hobby, einfache kommerzielle Nutzung
Klasse III:	5000,- DM	bis	10000,- DM	Professioneller Einsatz durch kommerzielle Nutzer
Klasse IV:	10000,- DM	bis	25000,- DM	Professioneller Einsatz durch kommerzielle Nutzer

Alle Preise sind Endverkaufspreise ohne Mehrwertssteuer. Ein Drucker ist nicht enthalten.

1983 lagen die durchschnittlichen Preise je Preisklasse bei folgenden Werten:

Tab. 7: Durchschnittspreise in den Preisklassen

Klasse I:	566,- DM
Klasse II:	2700,- DM
Klasse III:	7000,- DM
Klasse IV:	13208,- DM

Eine Aufteilung in Preisklassen ist hilfreich, weil die verschiedenartigsten Mikrocomputer mit einer verwirrenden Vielzahl von Bezeichnungen versehen werden.

1) Hierbei hat sich eine Einteilung der Diebold Deutschland GmbH, die sich auf Unternehmensberatung und Marktforschung im EDV- und Organisationsbereich spezialisiert hat, durchgesetzt. Vgl. DIEBOLD, Studie: Der Markt für Mikrocomputer; Frankfurt 1984

Übliche Bezeichnungen sind z.B.: Hobby-, Heim-, Home-, Tisch-, Personal-, Arbeitsplatz-, Klein-, Portable-, Handheld- oder Bürocomputer.

'Home-Computer' und 'Personal-Computer'

Eine andere oft benutzte Unterteilung ist die in Home-Computer und Personal Computer (PC): Unter einem Home-Computer versteht man einen Mikrocomputer, der technisch einfach ausgestattet ist. Als Massenspeicher werden normale Kassettenrekorder oder einfache Floppy-Disk-Laufwerke eingesetzt. Ein Fernseher oder ein einfacher Monitor dienen als Sichtgerät. Home-Computer werden im Spiel-, Hobby-, Lern- und Unterhaltungsbereich verwendet. Ein kommerzieller Einsatz ist kaum sinnvoll möglich. Home-Computer befinden sich in Preisklasse I.
Unter einem PC versteht man einen Mikrocomputer, dessen technische Leistungsmerkmale so beschaffen sind, daß eine kommerzielle Nutzung möglich ist. Als Massenspeicher dienen Floppy-Disk-Laufwerke und in zunehmenden Maße Festplattenlaufwerke. Das Sichtgerät ist ein hochwertiger Monitor. Da vor IBM kein Anbieter auf die Idee gekommen war, den Begriff 'PC' explizit in seinem Markennamen zu verwenden, wird dieser oft synonym für den IBM-PC und kompatible Mikrocomputer verwendet.

TCS Computer GmbH

Die Mitarbeiter

TCS ist ein mittelständisches Unternehmen mit 28 festangestellten Mitarbeitern.[1] Alle Mitarbeiter erhalten ein festes Gehalt. Ferner arbeiten Ende 1983 fünfzehn freie Mitarbeiter für TCS, von denen die meisten Programme für den COLOUR-GENIE erstellen. Für Fred Trommeschläger war es immer ein Problem, qualifizierte Mitarbeiter zu finden, da es kaum Arbeitssuchende gab, die Erfahrung mit Mikrocomputern vorweisen konnten.

Das Unternehmen ist dennoch in den vergangenen Jahren personell schnell gewachsen, so daß die innerbetriebliche Organisations-, Kommunikations- und Kompetenzstruktur

1) Drei Mitglieder der Geschäftsleitung, eine Sekretärin, drei Mitarbeiter für Verkauf und Händlerbetreuung, fünf Mitarbeiter im Bereich Software und technische Beratung, drei Lagerarbeiter, sechs Techniker, zwei Mitarbeiter in der Produktion, drei Bürogehilfen, ein Buchhalter sowie eine Putzfrau.

nicht ausreichend gefestigt ist. Dadurch kommt es oft zu Fehllieferungen[1], sich widersprechenden Aussagen vor Kunden und ähnlichen Problemen. Viele Kunden haben so den Eindruck, Herr Trommeschläger habe ein sympathisches, wenn auch leicht chaotisches Team.

Die Produkte

Der Jahresumsatz 1983 von 12,7 Mio. DM verteilte sich wie folgt auf die einzelnen Produktgruppen:

Tab. 8: Anteile der Produktgruppen am Jahresumsatz 1983

Mikrocomputer		39,2 %
mit GENIE I/II	14,5 %	
und GENIE III	15,1 %	
und COLOUR-GENIE	9,6 %	
Drucker		29,3 %
Monitore		4,9 %
Floppy-Disk-Laufwerke, sonstige Peripherie		14,4 %
Reparaturen		0,4 %
Standardisierte Anwendungssoftware[2]		4,7 %
Programme für den COLOUR-GENIE, insb. Spiele		3,1 %
Literatur		4,0 %

Insgesamt befinden sich 191 verschiedene Produkte in den Preislisten. Die wichtigsten Umsatzträger von TCS sind Mikrocomputer.
Die verschiedenen Typen werden zu folgenden Preisen angeboten:[3]

Tab. 9: Preise der GENIE-Computer

		Endverkaufspreis inkl. MwSt.	Händlerpreis excl. MwSt.	Einstandspreis excl. MwSt.
GENIE I	(Klasse I)	1195,- DM	790,- DM	620,- DM
GENIE II	(Klasse I)	1195,- DM	790,- DM	620,- DM
GENIE III	(Klasse III)	5900,- DM	4300,- DM	3890,- DM
GENIE IIIs	(Klasse III)	6900,- DM	5000,- DM	
COLOUR-GENIE	(Klasse I)	645,- DM	435,- DM	390,- DM
16-Bit-GENIE: Produkt- und Preisentscheidung noch nicht getroffen				

1) Vgl. Anhang 13

2) Vgl. Anhang 4

3) Stand vom Dezember 1983. Die angegebenen Einstandspreise enthalten den zuletzt an EACA gezahlten Betrag sowie Frachtkosten und die Kosten, die bei TCS für deutsche Handbücher angefallen sind.

Die abgesetzten Stückzahlen sind in Anhang 5 grafisch dargestellt.

Der GENIE I ist der älteste GENIE-Computer. Er ist ein weitgehender Nachbau des 'TRS-80' und verfügt über einen 8-Bit-Mikroprozessor. Der GENIE II entspricht weitgehend dem GENIE I, hat jedoch statt des Kassettenrekorders eine numerische Zusatztastatur, die die Eingabe längerer Zahlenkolonnen erleichtert. Aufgrund ihrer großen Ähnlichkeit werden GENIE I und GENIE II im folgenden als GENIE I/II zusammengefaßt.

Der GENIE III ist ebenfalls ein 8-Bit-PC mit einer umfangreichen deutschen Tastatur, zwei eingebauten Floppy-Disk-Laufwerken und einem eingebauten Monitor. Der GENIE III ist durch seine Leistungsfähigkeit auch für den kommerziellen Einsatz geeignet.

Der GENIE IIIs wurde bei TCS entwickelt und ist als Nachfolger des GENIE III konzipiert. Durch einen verbesserten 8-Bit-Mikroprozessor ist der GENIE IIIs doppelt so schnell wie der GENIE III. Neu am GENIE IIIs ist auch die hochauflösende Grafik. Es besteht volle Kompatibilität zu GENIE I/II und III. Der GENIE IIIs wird in Deutschland gefertigt, wobei Siemens die Elektronik produziert und TCS die komplette Montage vornimmt.

Die Mikrocomputer GENIE I/II, III und IIIs sind in der Lage, für den 'TRS-80' geschriebene Programme zu verarbeiten. Für GENIE III und IIIs existiert ebenfalls das Betriebssystem 'CP/M', das als Standard-Betriebssystem für 8-Bit-Mikrocomputer gilt.

Der COLOUR-GENIE ist ein Home-Computer. Angeschlossen an einen Farbfernseher ist eine farbige Darstellung möglich. Als Massenspeicher dient ein Kassettenrekorder oder ein Floppy-Disk-Laufwerk. Da der COLOUR-GENIE keine Programme von GENIE I/II oder III ablaufen lassen kann, wurde im Sommer 1982 eine eigene Abteilung für COLOUR-GENIE-Software gebildet.

GENIE I/II und III sowie COLOUR-GENIE stehen nach dem Bankrott von EACA nur noch in Restbeständen zur Verfügung.

Einen 16-Bit-PC, der den Namen GENIE 16 bekommen soll, kann TCS noch nicht anbieten.

Während viele Konkurrenten nur schlechte englische Dokumentation ihrer Produkte

anbieten, legt man bei TCS großen Wert darauf, daß alle Computer mit umfangreichen deutschen Handbüchern geliefert werden. Dies wird von den Kunden hoch geschätzt, ebenso die Tatsache, daß TCS als mittelständisches Unternehmen flexibel genug ist, auch auf individuelle Kundenwünsche einzugehen.

Preisgestaltung

Es existieren getrennte Preislisten für Händler und Endkunden. Wenn Händler größere Mengen abnehmen, werden Preise und Sonderkonditionen wie Lieferbedingungen und Zahlungsziel individuell ausgehandelt. Seit Bestehen des Unternehmens hatte man immer versucht, die Preise für die eigenen Computer deutlich unter denen der Konkurrenz zu halten. Dies war dank der guten Einkaufskonditionen in Hong Kong bisher auch gelungen. Die Preise werden in der Regel so kalkuliert, daß man auf die Einstandspreise je nach Produkt und Marktlage eine Spanne von 8-35% aufschlägt. Bei Peripheriegeräten, die speziell für GENIE-Computer gebaut werden, werden relativ hohe Spannen aufgeschlagen.

Der Vertrieb

TCS beliefert sowohl Endkunden als auch Wiederverkäufer. Die Bedeutung des Endkundengeschäfts nahm in den letzten Jahren stetig ab. 1983 wurden ca. 10% des Umsatzes mit Endkunden getätigt, woraus ca. 20% des Rohertrag resultierten. Häufig kommt es zu Konflikten, wenn Endkunden sich von einem Händler beraten lassen, dann aber direkt bei TCS kaufen. Die Händler sind ebenfalls verärgert, wenn Geräte, bei denen ein Lieferengpaß besteht, an Endkunden und nicht an Händler geliefert werden. Aufgrund der höheren Spannen entschloß man sich bisher nicht, den Verkauf an Endkunden einzustellen. Ende 1983 vertreiben ca. 250 Händler TCS-Produkte, wobei nur ca. 100 Händler regelmäßig bestellen. Lediglich 20 Händler haben einen durchschnittlichen Monatsumsatz von über 25.000 DM mit TCS-Produkten. Die Händler von TCS sind über das gesamte Gebiet der Bundesrepublik Deutschland verteilt. Desweiteren beliefert TCS auch Händler in Österreich und der Schweiz. Großhändler, Versand- und Kaufhäuser sowie Handelsketten werden nicht beliefert, die Händler von TCS sind überwiegend kleinere unabhängige Computerfachhändler. Eigene Außenstellen existieren nicht.[1)]

1) Vgl. Anhang 3

GENIE I/II und COLOUR-GENIE werden hauptsächlich an Privatleute abgesetzt, der GENIE III ist auch bei vielen Klein- und Mittelbetrieben installiert.

Werbung und Verkaufsförderung

Der größte Teil des Werbebudgets wird für Anzeigen in verschiedenen Mikrocomputer-Fachzeitschriften, insbesondere der 'CHIP'[1], verbraucht. Desweiteren werden vier Fachmessen pro Jahr besucht und zweimal im Jahr ein Händlertreffen veranstaltet.

Durch den relativ hohen Werbeaufwand ist TCS bei Endkunden und besonders bei Wiederverkäufern bekannt. Sowohl in den Anzeigen als auch in den Prospekten werden im wesentlichen die technischen Eigenschaften der TCS-Produkte herausgestellt.[2]

Einkauf und Produktion

Wesentliche Tätigkeit der TCS ist der Handel. Nur etwa 10% des Umsatzes werden mit Produkten getätigt, die im eigenen Haus produziert werden. Dies sind einige Peripheriegeräte, insbesondere Floppy-Disk-Laufwerke. 1983 wurde eine eigene Lötstraße angeschafft, so daß eine Ausweitung der Eigenerstellung möglich ist.

Fred Trommeschläger, der den gesamten Einkauf vornimmt, hat viel Erfahrung im internationalen Geschäft. Er bezieht Waren aus Hong Kong, Japan, Taiwan, den USA und anderen Ländern. Der Schwerpunkt liegt bei Fernost-Importen.

1) Die 'CHIP' ist die auflagenstärkste Zeitschrift für Mikrocomputer in der Bundesrepublik Deutschland. Sie wendet sich an ein breiten Leserkreis, ohne sich auf bestimmte Zielgruppen, etwa Manager, zu konzentrieren.

2) Vgl. Anhang 6

Der Markt für Mikrocomputer

Einführung

Die Entwicklung des Mikrocomputers und seine Vermarktung begannen in den USA. Dort wurde 1975 der erste Einplatinen-Mikrocomputer, der 'ALTAIR 8800', von MITS für 630 US$ angeboten. Im Laufe des Jahres entwickelten weitere kleine Unternehmen vergleichbare Mikrocomputer. Alle diese Pionier-Unternehmen waren bald wieder vom Markt verschwunden, da meist das kaufmännische Geschick der Firmengründer ihrem technischen Können nicht entsprach. Außerdem war der reine Bastlermarkt, auf dem die Einplatinen-Computer abgesetzt wurden, zu eng und die Kapitaldecke der Unternehmen war zu dünn.

Ebenfalls 1975 bauten Steve Jobs und Steven Wozniak in einer Garage den 'Apple I', dessen Entwicklung durch den Verkauf eines VW-Busses und eines Taschenrechners finanziert wurde. Mit dem 'Apple II' wuchs das Unternehmen extrem schnell; 1983 wurden weltweit bereits ca. 2,5 Mrd DM umgesetzt. Der Marktanteil von Apple sinkt deutlich seit dem Markteintritt von IBM. 1978 kamen Tandy mit dem 'TRS-80' und Commodore mit dem 'Pet' auf den Markt, die sich ebenfalls weltweit zu ausgesprochenen Bestsellern entwickelten. In einem Tal nahe bei San Francisco etablierte sich das 'Mekka' der Computerwelt: das 'Silicon Valley'.

Der bundesdeutsche Markt für Mikrocomputer etablierte sich mit einer zeitlichen Verzögerung von ungefähr zwei Jahren zum Markt der USA.

Anfangs wurden die Mikrocomputer, abgesehen von anderen Netzteilen für 220 Volt Netzspannung, unverändert aus den USA übernommen. So hatten die Geräte nicht einmal eine deutsche Tastatur und wiesen oft ergonomische Schwächen auf. Erst nach und nach wurden landesspezifische Kundenwünsche berücksichtigt.

Situation auf dem bundesdeutschen Markt Ende 1983

Gerätebestand

Auch 1983 konnten hohe wert- und stückmäßige Zuwachsraten erreicht werden.

Folgende Gerätebestände werden von Diebold geschätzt:[1)]

Tab. 10: Bestandsentwicklung

	1.1.1983		1.1.1984	
	Stückzahl	Wert in Mio. DM	Stückzahl	Wert in Mio. DM
Klasse I (bis 1500,- DM)	197.000	115,8	707.000	404,4
Klasse II (1500,- DM bis 5000,- DM)	78.000	248,0	118.000	356,0
Klasse III (5000,- DM bis 10000,- DM)	67.000	489,0	111.000	797,0
Klasse IV (10000,- DM bis 25000,- DM)	30.000	425,0	83.000	1.125,0
Gesamt:	372.000	1.277,8	1.019.000	2.682,4

Die Hersteller

Insgesamt werden über 260 Modelle von über 90 Herstellern angeboten. Da Modelle eines Herstellers oft von mehreren Anbietern unter eigenem Namen vertrieben werden, ist die Zahl der Anbieter größer als die der Hersteller. Nachdem der Markt durch Hersteller wie Apple schnell erschlossen wurde, hat sich das Bild durch den Eintritt etablierter Hersteller von Großcomputern wie IBM, DEC oder Bull auf dem Mikrocomputermarkt entscheidend verändert, da diese Hersteller neben dem entsprechenden Entwicklungs-, Vertriebs-, Fertigungs-und Kundenpotential mit Markt-Know-How sowie hoher Finanzkraft ausgestattet sind.

Als Herkunftsländer sind insbesondere zu nennen: USA, Japan, Bundesrepublik Deutschland, Großbritannien, Italien und in zunehmenden Maße Taiwan und Hong Kong. Die Herstellerstruktur ist insgesamt sehr heterogen, auch bezüglich ihrer firmengeschichtlichen Herkunft:

Tab. 11: Herkunft der Hersteller

Herkunft von Großcomputern, z.B. IBM
Herkunft aus der Bürotechnik, z.B. Triumph Adler
Herkunft von Bürocomputern (mittlere Datentechnik), z.B. Wang
Reine Mikrocomputer-Hersteller, z.B. Apple
Herkunft von Taschenrechnern, z.B. Texas Instruments
Herkunft aus der Unterhaltungselektronik, z.B. Atari

1) In den Zahlen sind auch die Geräte enthalten, die sich noch bei Händlern auf Lager befinden.

Der Marktzutritt, der anfangs sehr leicht war, hat sich mittlerweile deutlich erschwert, da viele potentielle Käufer, verwirrt durch das undurchsichtige Marktgeschehen, vorerst Kaufzurückhaltung üben. Außerdem sind die Vertriebswege durch die große Zahl der Hersteller überlastet. Ein erfolgreicher Markteintritt ist nur über hohe Handelsspannen, weitgehende Kompatibilität zu den Marktführern sowie starke Werbung und Verkaufsförderung möglich.

Der Vertrieb

Mikrocomputer werden über viele verschiedene Vertriebswege vermarktet:[1)]
Computerfachhandel, Büromaschinenfachhandel, Kauf- und Warenhäuser sowie allgemeiner Versandhandel, Radio- und Fernsehfachhandel sowie Bauteilehandel, Direktvertrieb inkl. Distribution, Computerversandhandel sowie System- und Softwarehäuser.[2)] Viele Anbieter vertreiben ihre Produkte über mehrere Vertriebswege, oft fehlt ein klares Konzept.

Viele Händler haben mangelndes Know-How und eine schwache Kapitalausstattung. Häufig werden zuviele verschiedene Produkte zugleich angeboten, das 'add-on-business' (Beratung, Schulung und Service) wird vernachlässigt, Anwendungssoftware nur als notwendiges Übel betrachtet. Seitens der Hersteller werden oft leere Versprechungen gemacht, die Aktivitäten der Händler werden kaum kontrolliert und eine handelsspezifische Marketingunterstützung ist nicht vorhanden. Der Vertrieb wird als 'Flaschenhals der Mikrocomputerbranche' bezeichnet. Die Schaffung einer vertrieblichen Infrastruktur ist eine wichtige Aufgabe.

Preispolitik

Kosten- und Preisentwicklung haben bisher das rasante Marktwachstum gefördert. Insbesondere in den Klassen I und II hat sich eine Politik bewährt, die das Mengenwachstum zu Kosten- und Preissenkungen nutzt. Bei Systemen der Klassen III und IV zeigt sich, daß Kunden oft nur den Preis der reinen Hardware vergleichen und 'add-on'-Leistungen, insbesondere Schulung, nicht adäquat bewerten. Dadurch wird die

1) Vgl. Anhang 3

2) Die Anteile der Vertriebswege am Gesamtabsatz sind in Anhang 7 grafisch dargestellt.

Anwendung erschwert und die Marktausdehnung gebremst. Der Übergang von aggressiver Hardwarepreispolitik zum dienstleistungsorientierten Systempreis kann hier Abhilfe schaffen. Nachdem 1983 bei Home-Computern ein Preiskrieg stattgefunden hat, wird auch bei Personal-Computern ein starker Preisverfall erwartet. Insbesondere Hersteller aus Taiwan haben bereits Personal-Computer vorgestellt, die trotz beachtlichem Qualitätsniveau sehr preisgünstig sind.

Marktanteile

Die aktuellen Marktanteile sind in Anhang 9 grafisch dargestellt. TCS hält 1983 in Klasse I 3,9% (Menge) bzw. 4,0% (Wert) Marktanteil. 1982 lagen diese Werte noch bei 9,8% bzw. 12,8%, 1981 bei 11,5% bzw. 14,8%. In den Klassen II und IV ist TCS nicht und in Klasse III unter 'Sonstige' vertreten.

Marktsegmente und Marktpotential

Kaum eine anderer Wirtschaftszweig kann trotz hoher Wachstumsraten noch ein so großes Marktpotential aufweisen wie die Mikrocomputerbranche. Diebold schätzt, daß die Marktdurchdringung Anfang 1984 kaum über 3% liegt. Als Segmentierungskriterium ist die Aufteilung der Kunden nach institutionalisierten Anwendergruppen sinnvoll, wobei sich folgende Marktsegmente ergeben:

Tab. 12: Marktsegmente

Private Nutzer
Ausbildungseinrichtungen, Institute
Freiberufler
Kleinbetriebe (1-9 Beschäftigte)
Mittelbetriebe (10-199 Beschäftigte)
Großbetriebe (> 200 Beschäftigte)

Je nach Fragestellung ist eine Subsegmentierung sinnvoll, so können z.B. Freiberufler nach Ärzten, Rechtsanwälten, Maklern usw. aufgeteilt werden.
Schlüsselt man den Absatz nach Klassen auf, ergibt sich folgendes Bild:

Tab. 13: Anteil der Segmente am Klassenabsatz 1983[1)]

	Privat	Ausbildung	Kleinbetriebe	Mittelbetriebe	Großbetriebe	Freiberufler
Klasse I	96,0 %	2,5 %	1,2 %	0,1 %	0,0 %	0,2 %
Klasse II	20,0 %	4,0 %	29,1 %	37,5 %	2,3 %	7,1 %
Klasse III	5,0 %	1,0 %	7,3 %	63,6 %	15,9 %	7,2 %
Klasse IV	0,0 %	1,0 %	0,0 %	32,1 %	56,6 %	10,3 %

Der Gesamtabsatz verteilt sich folgendermaßen auf Klassen und Anwendergruppen:

Tab. 14: Anteile am Gesamtabsatz nach Klassen und Anwendergruppen 1983 [2)]

	Privat	Ausbildung	Kleinbetriebe	Mittelbetriebe	Großbetriebe	Freiberufler
Klasse I	75,7 %	2,0 %	1,0 %	0,1 %	0,0 %	0,2 %
Klasse II	1,2 %	0,3 %	1,8 %	2,3 %	0,1 %	0,4 %
Klasse III	0,3 %	0,1 %	0,5 %	4,3 %	1,1 %	0,5 %
Klasse IV	0,0 %	0,1 %	0,0 %	2,6 %	4,6 %	0,8 %

Diebold schätzt, daß 70 % des Mikrocomputerbestandes auf private Anwender entfallen.[3)]

Für die bisher relativ geringe Akzeptanz insbesondere bei kommerziellen Nutzern gibt es mehrere Gründe:

- Emotionale Barrieren,
- Zu wenig gute Branchensoftware,
- Keine Wirtschaftlichkeit, da komplette Systeme oft über DM 20000,- kosten,
- Integrierte Lösungen oft zu komplex,
- Mangelnde Vernetzungsmöglichkeiten.

Die unterschiedlichen Anwendergruppen treffen erfahrungsgemäß ihre Kaufentscheidung nach anderen Maßstäben:

Private Anwender wollen mit ihren Computern selber Programme erstellen und nutzen. Sie sind besonders an einem günstigen Preis interessiert.

---

1) Eigene Berechnung aus Daten von Diebold.

Klasse I: Bis 1500,- DM; Klasse II: 1500,- DM bis 5000,- DM;
Klasse III: 5000,- DM bis 10000,- DM ; Klasse IV: 10000,- DM bis 25000,- DM

2) Eigene Berechnung aus Daten von Diebold.

3) 'Privat' bedeutet, daß die Computer aus Mitteln der privaten Haushalte bezahlt werden. So fällt z.B. ein Computer, den sich ein Techniker vom eigenen Einkommen kauft, in die Rubrik 'privat'. Vergleiche auch Anhang 8

Klein- und Mittelbetriebe sowie Freiberufler müssen oft auf ihre Kosten achten, benötigen jedoch einen leistungsfähigen und zuverlässigen PC. Um ihn sinnvoll zu nutzen, wollen sie auf eine große Auswahl an Standard-Anwendungsprogrammen zurückgreifen. Sie haben keine EDV-Spezialisten, so daß der Händler für sie schnell erreichbar sein muß. Beratung und eine gute deutsche Dokumentation sind ihnen wichtig.

Große Unternehmen schließen ihre PCs oft an bereits vorhandene Großrechner an. In der Regel verwenden sie individuell erstellte Anwendungs-Programme. Um teure Stillstandszeiten zu vermeiden, verlassen sie sich auf renommierte Hersteller, die Referenzen vorweisen können und schnellen Reparaturservice garantieren. Dafür akzeptieren sie auch höhere Anschaffungspreise.

Trends und Prognose

- Mit dem Markteintritt von IBM wird ein Industriestandard für 16-Bit-Mikrocomputer geschaffen. Viele Softwarehäuser schreiben nun ausschließlich Programme für den IBM-PC und Kompatible. Damit besteht ein Rückkopplungsprozeß, denn Qualität und Verfügbarkeit von Programmen verbessern ihrerseits die Absatzchancen eines Mikrocomputers. Viele Käufer, die durch die 'Goldgräbermanieren' der letzten Jahre abgeschreckt wurden, schöpfen jetzt über IBM Vertrauen zum Mikrocomputer.

- Viele Hersteller haben IBM-kompatible PCs angekündigt oder bieten sie bereits an. Dabei können zwei Gruppen von Herstellern unterschieden werden: Einerseits namhafte Hersteller (z.B. Sperry, Siemens), die ihre PCs zu relativ hohen Preisen anbieten, und andererseits kaum bekannte Hersteller, die ihre PCs zu relativ niedrigen Preisen anbieten. Bei letzteren sind vor allem taiwanesische Unternehmen sehr aktiv, da in Taiwan die Mikrocomputerhersteller staatlich gefördert werden. Da alle IBM-kompatiblen PCs weitgehend identische Eigenschaften haben, können Händler ohne große Schwierigkeiten den Lieferanten wechseln.

- Mit über 500.000 verkauften Home-Computern ist ein Durchbruch gelungen. Dadurch wird langfristig auch eine größere Akzeptanz für teurere Mikrocomputer bewirkt.

Aufgrund der relativ geringen Kaufkraft der meist jugendlichen Käufer werden Home-Computer weiterhin größtenteils vor Weihnachten abgesetzt.[1] Im Laufe des Jahres 1983 war zwischen den Anbietern von Home-Computern ein Preiskampf ausgebrochen. So wurde zum Ärger vieler alter Kunden im Juni der Preis des COLOUR-GENIEs von DM 995,- auf DM 645,- gesenkt. Durch den Preiswettbewerb bei Home-Computern lohnt sich langfristig nur noch der Vertrieb von Geräten, deren Absatz in der Größenordnung von 50.000 Stück pro Jahr liegt.

- Mikrocomputer bleiben auch in Zukunft stark erklärungsbedürftige Produkte.

- In der Käuferstruktur gibt es einen Wandel. Bisher überwogen die 'Freaks': Computer-Begeisterte, die hauptsächlich auf die technischen Leistungsmerkmale achten, die viele Programme selber schreiben und bei denen meist ein Lötkolben griffbereit steht. Mittlerweile überwiegen die 'Anwender', für die die Lösung ihrer jeweiligen Probleme wichtiger ist als technische Details. Die 'Anwender' sind eher bereit und fähig, mehr Geld in ein komplettes Mikrocomputer-System zu investieren. Der Trend vom 'Freak'-Markt zum 'Anwender'-Markt wird sich weiter verstärken.

- Mit wachsender Marktdurchdringung steigt die Zahl der Vertriebsstellen. Daher werden Mikrocomputer immer mehr regional gekauft.

- Unter den Anbietern wird ein zunehmender Ausleseprozeß ('shake-out') erwartet, dessen Beginn sich bereits abzeichnet. Verkauf und Werbung allein reichen in Zukunft nicht mehr aus.

- Auch für die nächsten Jahre ist ein weiteres Marktwachstum zu erwarten.[2]

1) Vgl. Anhang 5: Absatzzahlen des COLOUR-GENIE

2) Vergleiche Prognose in Anhang 10

Die Besprechung

Dienstag, der 10.1.1984

Anwesend sind Fred Trommeschläger (Geschäftsführer), Dorothea Trommeschläger (Gesellschafterin), Detlef Buschke (Gesellschafter und Vertriebsleiter) und Helmut Scholz (Software und technische Beratung). Ort der Besprechung ist das Firmengebäude in St. Augustin bei Bonn.

Fred Trommeschläger eröffnet die Diskussion:

"Wir alle wissen um die schwierige Situation, in der wir uns befinden. Die Bilanz sowie die Gewinn- und Verlustrechnung für 1983 haben meine Befürchtungen noch übertroffen! Ich habe in den letzten Tagen mit unseren Banken und unserem Steuerberater gesprochen. Wir werden eine Stammkapitalerhöhung vornehmen. Damit können wir die Überschuldung unseres Unternehmens vermeiden und weiterarbeiten. Aber nicht so weiter arbeiten wie bisher! Schon 1983 hat gezeigt, daß ein Sturm in unserer Branche tobt, der gerade Betriebe unserer Größe am härtesten trifft. Und ich fürchte, 1984 wird sich das nicht ändern! Dennoch sehe ich auch Chancen für uns. Wir waren seit dem Zusammenbruch von EACA nicht untätig. Detlef und ich waren mittlerweile bei Ferranti in England und haben uns deren 16-Bit-PC angeschaut, ich denke, ein sehr interessantes Gerät. Ferranti als Hersteller von militärischer Elektronik ist zwar neu auf dem PC-Markt, hat aber ein großes Fertigungs-Know-How. Möglicherweise können wir auch die Alleinvertretung für den Sperry-PC bekommen. Sperry ist immerhin ein renommierter Anbieter von Groß-EDV, der jetzt in den Mikrocomputermarkt einsteigen will. Auch die Entwicklung des GENIE IIIs ist abgeschlossen: Die ersten Muster laufen, die Produktion in Kooperation mit Siemens ist gesichert. Die Star Drucker verkaufen sich hervorragend. Nur: Diese erfreulichen Einzelheiten machen noch kein Konzept. Deshalb habe ich euch gebeten, euch Gedanken über die Zukunft unseres Unternehmens zu machen."

Daraufhin Detlef: *"Ich denke, eine wesentliche Frage ist: Welche Produkte in welcher Preisklasse wollen wir verkaufen? Meine Meinung dazu ist: Wir brauchen einen preisgünstigen 16-Bit-PC. Auch der GENIE IIIs ist interessant, aber nur für ganz bestimmte Zielgruppen: Kommerzielle Anwender oder Privatleute, die bisher einen GENIE III oder CP/M-Software einsetzten. Der Markt für Home-Computer, wobei ich an mögliche Nachfolger von GENIE I/II und COLOUR-GENIE denke, ist für*

uns nicht mehr interessant; hier sind Commodore und andere große Firmen einfach zu stark. In den letzten Jahren haben wir erfolgreich dadurch verkaufen können, daß unsere Computer preisgünstig und zu einem Standard kompatibel waren.
Ich denke, daß IBM-Kompatibilität der Standard der nächsten Jahre sein wird. Deshalb sollten wir uns auf einen IBM-kompatiblen 16-Bit-PC mit MS-DOS konzentrieren. Ich halte daher den Ferranti PC für interessant, da er den 8086- statt 8088-Mikroprozessor hat und damit deutlich schneller als der IBM-PC ist.
Wir müssen bedenken, wie wir im Vergleich zu unseren Konkurrenten stehen. Der GENIE IIIs ist da noch am problemlosesten, denn TRS-80 kompatible Mikrocomputer bietet außer uns keiner mehr an. Bei Homecomputern können wir keinen Blumentopf mehr gewinnen. Bei den 16-Bit-PCs hängen unsere Chancen davon ab, welchen PC wir einkaufen werden, wobei die Preisentscheidung wichtig ist: Ein IBM-PC kostet den Endkunden in vernünftiger Ausstattung ca. 10000,- DM, den Sperry-PC könnten wir für ca. 8000,- DM anbieten, den Ferranti PC für ca. 6000,- DM. Sollten wir uns für einen taiwanesischen Hersteller entscheiden, können wir einen PC für unter 5000,- DM anbieten. Dabei haben wir bei allen drei PCs etwa die gleiche Spanne. Daß die Preise noch deutlich fallen werden, halte ich für sicher, so daß die Geräte besonders für Privatleute und Klein- und Mittelbetriebe attraktiv werden. Im unteren Preisbereich werden wir nicht auf die starke Konkurrenz treffen, die wir im oberen Preisbereichen erwarten müssen. Nur müssen wir auch damit rechnen, daß irgendwelche 'Garagen-Firmen' IBM-kompatible PCs zu Preisen anbieten können, bei denen wir passen müssen; ähnliches hat es ja bei den Apple-Nachbauten schon gegeben. Wir müssen aber unsere relativ hohen Kosten decken, und wenn wir über Händler verkaufen, muß auch deren Spanne gewährleistet bleiben!"
"Richtig.", unterbricht Fred, *"Deswegen sollten wir auch den Markennamen GENIE und unseren technischen Service, der gut wenn auch nicht immer schnell arbeitet, stärker betonen."*
Helmut Scholz gibt zu bedenken: *"Schön und gut, nur fürchte ich, daß durch den 8086-Mikroprozessor des Ferranti PCs Kompatibilitätsprobleme entstehen. Wer sagt uns überhaupt, daß der Ferranti-PC etwas taugt? Ich weiß nur, daß ich kaum Ahnung von 16-Bit-PCs und der zugehörigen Software habe, und wir haben auch keinen in der Firma, dem es da besser ginge. Ich denke, wir sollten erstmal bei 8-Bit-PCs bleiben, wo wir uns sehr gut auskennen. Unser Trumpf ist der GENIE IIIs, immerhin der beste und schnellste 8-Bit-Rechner, den es überhaupt gibt. Daß der GENIE IIIs in Deutschland gebaut wird, sollten wir in der Werbung betonen."*
Fred Trommeschläger erwidert: *"Ich denke schon, daß wir auf jeden Fall einen 16-Bit-PC brauchen. Nur sollten wir in Zukunft mehr Komplettanlagen verkaufen. Den*

Kunden - ich denke da vor allem an mittlere und größere Betriebe - interessiert doch heute nicht mehr, ob sein PC mit 4 oder 8 Mhz getaktet ist; er will lediglich, daß zum Beispiel sein Finanzbuchhaltungsprogramm problemlos läuft. Nur sind wir bisher im Bereich der kommerziellen Software schwach. Deshalb sollten wir uns mehr um die Software kümmern, von der wir auch größere Mengen problemlos absetzen können. Wir müssen Komplettlösungen zusammenstellen und eben nicht nur die Computer allein verkaufen!"

Daraufhin Detlef: *"Das klingt ja alles wunderbar, nur: Haben wir denn überhaupt genug Zeit, dein Konzept durchzuführen, Fred? Ich sehe da jede Menge Probleme. Deswegen denke ich, wir sollten uns auf den Hardware-Verkauf konzentrieren! Unsere zukünftige Produktpalette ist sicher ein wichtiges Problem. Meiner Meinung nach liegt unser Hauptproblem woanders, nämlich im Vertrieb! Wir müssen uns jetzt endlich entscheiden, ob wir entweder an Händler oder an Endkunden verkaufen. Immer wieder habe ich Ärger mit guten Händlern. So habe wir neulich einen der ersten GENIE IIIs an einen Endkunden geliefert, anstatt ihn einem Händler als dringend benötigtes Vorführgerät zur Verfügung zu stellen."*
Frau Trommeschläger kontert: *"Lieber Herr Buschke! Natürlich plädieren Sie für Ihre Händler, aber ehe wir den GENIE IIIs an einen Händler verkaufen, der uns das Gerät erst in zwei Monaten bezahlt, verkaufe ich lieber an einen Endkunden, der einen richtig schönen Preis sofort und bar bezahlt. Unsere Händler bringen ja immer die besten Voraussetzungen mit, nur kein Know-How und kein Geld. Geld aber brauchen wir zur Zeit mehr als alles andere. Überhaupt sind die Kosten unser größtes Problem, schauen Sie doch mal in die G+V! Was die Entscheidung für einen PC angeht: Der Sperry-PC macht auf mich einen viel besseren Eindruck als der Ferranti-PC. Schaut euch doch nur mal das klapprige Plastikgehäuse des Ferranti-PC an. Auf meinen Schreibtisch kommt so ein Ding sicher nicht! Und was Komplettlösungen angeht: Ich denke nicht, daß wir ein 'Bäckerpaket' oder ähnliches anbieten sollten. Denn damit schaffen wir uns eine Menge Problemkunden."*

Fred Trommeschläger beendet die Besprechung fürs erste: *"Leute! Wir haben alle einen anstrengenden Tag hinter uns. Dennoch sollten wir uns jetzt nicht in die Haare kriegen. Ich würde vorschlagen, wir gehen erstmal ins 'Alt Hangelar' in Ruhe Abendessen. Dann sehen wir weiter."*

Fragenkatalog zur Fallstudie:

(1) Beschreiben Sie die Leistungsmerkmale eines Mikrocomputers! Welche Kriterien sind aus Kundensicht für den Kauf eines Mikrocomputers entscheidend?

(2) Wie steht TCS in der Mikrocomputerbranche?

(3) Wo liegen die Stärken und Schwächen des Unternehmens?

(4) Welche Ziele sollte sich TCS stecken?

(5) Formulieren Sie eine Marketingstrategie für TCS ! Gehen Sie dabei auf folgende Fragen ein:

- **(a) Welche Mikrocomputer sollte TCS Ihrer Meinung nach anbieten?**
- **(b) Wie sollte sich TCS gegenüber den Marktteilnehmern verhalten?**
- **(c) Welche strategischen Gesichtspunkte sollten in ein Marketing-Mix eingehen?**

(6) Bewerten Sie die Vorschläge von Frau und Herrn Trommeschläger, Herrn Buschke und Herrn Scholz!

Anhang 1: Glossar technischer Fachbegriffe

8-Bit-PC: vgl. Personal Computer.

16-Bit-PC: vgl. Personal Computer.

Anwendungssoftware: vgl. Software.

BASIC: vgl. Programmiersprachen.

Barcodeleser: Gerät zur Eingabe von Strichcodes, die insb. zur Warenkennzeichnung eingesetzt werden.

Betriebssystem: vgl. Software.

Binärsystem: Zahlensystem auf der Basis der Zahl 2. Die einzigen möglichen Ziffernwerte sind 0 und 1. Computer benutzen das Binärsystem, weil diese Werte durch Vorhandensein (1) oder Fehlen (0) eines Stromflusses dargestellt werden können.

Bit: Abkürzung für 'Binary Digit'. Kleinste vom Computer erkennbare Darstellungseinheit; entspricht einer Binärzahl (entweder 0 oder 1).

Btx: Bildschirmtext, Datendienst der Bundespost.

Byte: Maßeinheit für die Speichergröße von Computern und Disketten; ein Byte besteht aus 8 Bit und kann ein Zeichen (Buchstabe, Ziffer oder Sonderzeichen) darstellen.

C: vgl. Programmiersprachen.

CAD: Abkürzung für 'Computer Aided Design'. Computerunterstütztes Konstruieren z.B. in den Bereichen Maschinenbau oder Architektur.

Chip: vgl. integrierte Schaltung.

CP/M: vgl. Software.

CPU: Abkürzung für 'Central Processing Unit' (Zentraleinheit eines Computersystems); enthält ein Steuerwerk, ein Rechenwerk und weitere Komponenten.

Datenbus: vgl. Personal Computer.

ergonomisch: nach arbeitsmedizinischen Gesichtspunkten ausgelegt, z.B. blendfreie Bildschirme.

Externer Speicher: vgl. Speicher.

Floppy-Disk-Laufwerk: vgl. Speicher.

Hard-Disk-Laufwerk: vgl. Speicher.

Hardware: Unterscheide zu Software. Die elektronischen Bauteile eines Computersystems einschließlich der mechanischen Komponenten. Die Hardware umfaßt neben dem eigentlichen Computer auch angeschlossene externe Geräte

(**Peripheriegeräte**) wie z.B. Bildschirm, Drucker, Floppy-Disk-Laufwerke etc.

Hertz: Maßeinheit der Frequenz. 1 Hertz entspricht einer Schwingung pro Sekunde.

Integrierte Schaltung: Auch 'Integrated Circuit' oder 'IC'. Elektronische Schaltung, bei der viele (bis zu mehreren Millionen) elektronische Bauelemente auf einem aus Silizium hergestellten Plättchen, einem sog. **Chip**, zusammengefaßt werden.

Interner Speicher: vgl. Speicher.

Kilobyte: Auch 'KByte', 'KB'. 2^{10} = 1024 Byte.

Kompatibilität: Eigenschaft von Hardware, Programmen und Daten, die ohne Anpassungsmaßnahmen untereinander ausgetauscht werden oder miteinander arbeiten können.

Maschinensprache: vgl. Programmiersprachen.

Matrix-Drucker: Druckertyp, bei dem die Abbildung der Schriftzeichen in Form einer Punktmatrix erfolgt. Nach diesem Prinzip arbeiten insbesondere Nadeldrucker.

Megabyte: Auch 'MByte', 'MB'. 2^{20} = 1048576 Byte.

Megahertz: 1 Millionen Hertz.

Mikroprozessor: vgl. Personal Computer.

MS-DOS: vgl. Software.

Pascal: vgl. Programmiersprachen.

PC: vgl. Personal Computer.

Peripheriegeräte: vgl. Hardware.

Personal Computer: Auch 'PC'. Preisgünstiges Computersystem, bei dem die Zentraleinheit (CPU) in einem einzigen Chip (dem **Mikroprozessor**) untergebracht ist und der für professionellen Einsatz geeignet ist. Je nach der Menge von Leitungen, die zur Übertragung von Daten zwischen einzelnen Rechnerkomponenten dienen (**Datenbus**), unterscheidet man zwischen **8-Bit-PCs** und **16-Bit-PCs**.

Plotter: Computergesteuerte Zeichenmaschine zur Erstellung von Grafiken. Einsatz vor allem für computerunterstützte Konstruktionsprogramme (CAD).

Programmiersprachen: Eine Programmiersprache besteht aus Befehlen und Regeln, wie diese verwendet werden müssen. Jedes Programm wird zur Ausführung durch einen Computern in einer Programmiersprache formuliert. Bei den Programmiersprachen unterscheidet man:

a) **Maschinensprache:** Programmiersprache mit den Befehlen des Mikroprozessors. Diese kann ohne weitere Übersetzung vom Computer interpretiert werden.
b) Problemorientierte oder höhere Programmiersprachen.
Diese vereinfachen das Programmieren; damit das Programm vom Computer verarbeitet werden kann, muß es zunächst von einem Compiler-Programm in Maschinensprache umgewandelt werden. Höhere Programmiersprachen sind z.B.:

BASIC: Abkürzung für 'Beginners All Purpose Symbolic Instruction Code', leichterlernbare Programmiersprache;
C: Höhere Programmiersprache mit hoher Laufzeiteffizienz;
Pascal.

RAM: vgl. Speicher.

ROM: vgl. Speicher.

Software: Unterscheide zu Hardware. Menge der Programme, die auf einem Computer ablaufen. Software kann unterteilt werden in:
a) das **Betriebssystem**, das die grundsätzlichen Fähigkeiten eines Computers, z.B. Abspeichern von Daten, ermöglicht. Weitverbreitete Betriebssysteme sind **CP/M** für 8-Bit-PCs und **MS-DOS** für 16-Bit-PCs.
b) **Anwendungssoftware**, die über die Funktionen des Betriebssystems hinaus Lösungen für spezielle Aufgabenstellungen (z.B. Textverarbeitung, Finanzbuchhaltung, CAD) ermöglichen.

Speicher: Zur Speicherung von Daten stehen bei einem Mikrocomuter verschiedene Speicher zur Verfügung. Grundsätzlich muß zwischen **internen** und **externen Speichern** unterschieden werden:
a) **Interne Speicher**, auch 'Arbeitsspeicher' oder 'Hauptspeicher' genannt, enthalten die Daten und Programme, die von der CPU ausgeführt werden können. Es gibt interne Speicher, die nur gelesen werden können und die ihren Inhalt auch nach Abschalten des Computers behalten (**ROM**, Abkürzung für 'Read Only Memory'), sowie interne Speicher, die gelesen und geschrieben werden können (**RAM**, Abkürzung für 'Random Access Memory') und die ihren Inhalt bei Abschalten des Computers verlieren.
b) **Externe Speicher**, die aufgrund der längeren Zugriffszeit der Archivierung und Sicherung von Daten bzw. Programmen dienen. Vor der Verarbeitung müssen die Daten bzw. Programme jeweils in den internen Speicher geladen werden. Gebräuchliche externe Speicher sind:
- **Floppy-Disk-Laufwerke**, bei denen die Daten (bis zu 1,2 Megabyte) auf flexiblen Magnetplatten (Floppy-Disks) gespeichert werden;
- **Hard-Disk-Laufwerke**, auch 'HDs', bei denen die Daten auf einer hermetisch gekapselten, festen Magnetplatte gespeichert werden. Dabei bestehen wesentlich schnellerer Zugriff und höhere Kapazität als bei Floppy-Disk-Laufwerken.

Taktfrequenz: Wichtige Maßzahl für die Leistungsfähigkeit eines Mikroprozessors ('Pulsschlag des Mikroprozessors'). Bei Personal Computern liegt die Taktfrequenz meist zwischen 2 und 8 Megahertz.

Transistor: Elektronischer Schalter mit verstärkender Wirkung. Transistoren können zu logischen Elementen verknüpft und in integrierten Schaltungen zusammengefaßt werden.

Vernetzung: Mehrere Computer werden zu einem Netzwerk verbunden und können so kommunizieren. Vernetzung ist dort nötig, wo ein zentraler Datenbestand (z.B. Artikelstamm) existiert, der von mehreren Stellen aus benutzt wird.

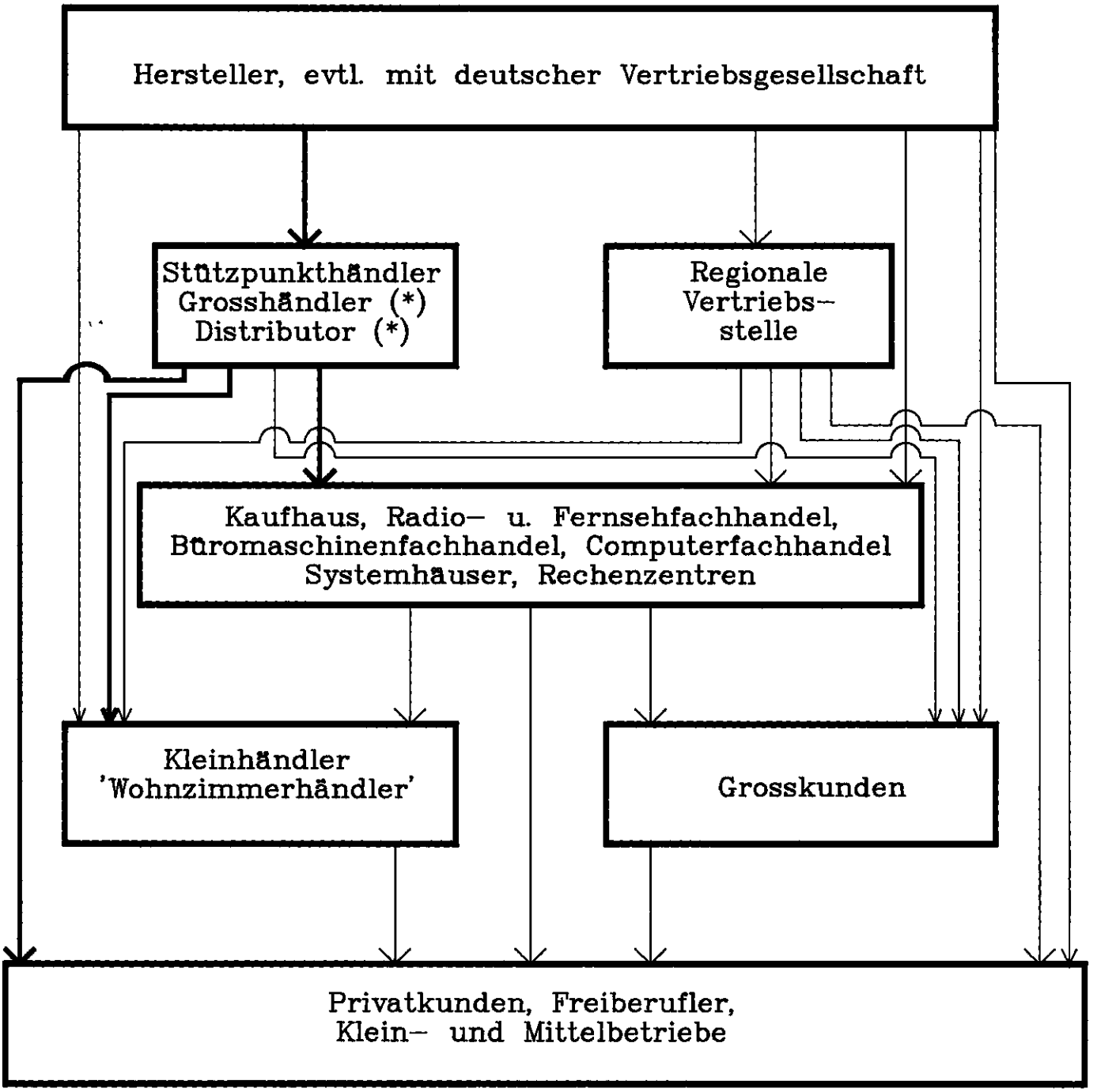
Anhang 2: Technische Entwicklungsstufen des Mikrocomputers

Die bisherige technische Entwicklung des Mikrocomputers wird üblicherweise in drei Generationen unterteilt:[1)]

	1. Generation	2. Generation	3. Generation
Vertreter	KIM I	Apple II, TRS-80, Pet	IBM-PC, Apple Macintosh
Bauart	Einplatinencomputer	Tischcomputer	Tischcomputer
Mikroprozessor	8 Bit	8 Bit	16 Bit
RAM-Speicher	Bis 16 KByte	Bis 64 KByte	128 KByte bis 4 MByte
Massenspeicher	Kassette	Kassette, Floppy-Disk	Floppy-Disk, Hard-Disk
Sprachen	Maschinensprache	BASIC, Pascal u.a.	Pascal, C, BASIC u.a.
Tastatur	Hexadezimal	Alphanumerisch	Alphanumerisch, Funktionstasten
Ausgabe	Ziffernanzeige	Bildschirm, Drucker	Bildschirm, Drucker, Plotter
Vernetzung	Nicht möglich	Nicht möglich	Möglich
Anwendungen	Selbsterstellte Programme, Steuerung, Hobby	Eigene Programme, Hobby, erste kommerzielle Nutzung (Schwerpunkt Textverarbeitung)	Kommerzielle Nutzung (z.B. Buchhaltung, Auftragsverarbeitung, Kalkulation, Planung, CAD), private Nutzung
Grafik	Keine	Keine oder eingeschränkt	Meist umfangreiche Möglichkeiten

1) Vgl. CHIP, Heft April 1982, S. 122ff: 'Entwicklungen am Hardwaremarkt: Giganten wollen Pionieren das Fürchten lehren' ;
CHIP, Heft Februar 1983, S. 53: '16-Bit-Mikrocomputer drängen auf den Markt: Die dritte Generation'

Anhang 3: Vertriebskanäle für Mikrocomputer



(*): Position Trommeschlägers, gewählte Vertriebswege hervorgehoben

Anhang 4: Einteilung der Software

Software wird üblicherweise in drei Gruppen eingeteilt:

(1) Betriebssysteme und Systemsoftware:

Hierzu zählen alle Programme, die die Funktion und Koordination der Hardware-Komponenten übernehmen. Ein Programm, das beispielsweise den Bildschirminhalt auf den Drucker ausgibt, gehört zur Systemsoftware. CP/M ist das am weitesten verbreitete Betriebssystem für 8-Bit-PCs, MS-DOS das am weistesten verbreitete für 16-Bit-PCs. Betriebssytem und Systemsoftware werden in der Regel mit der Hardware geliefert.

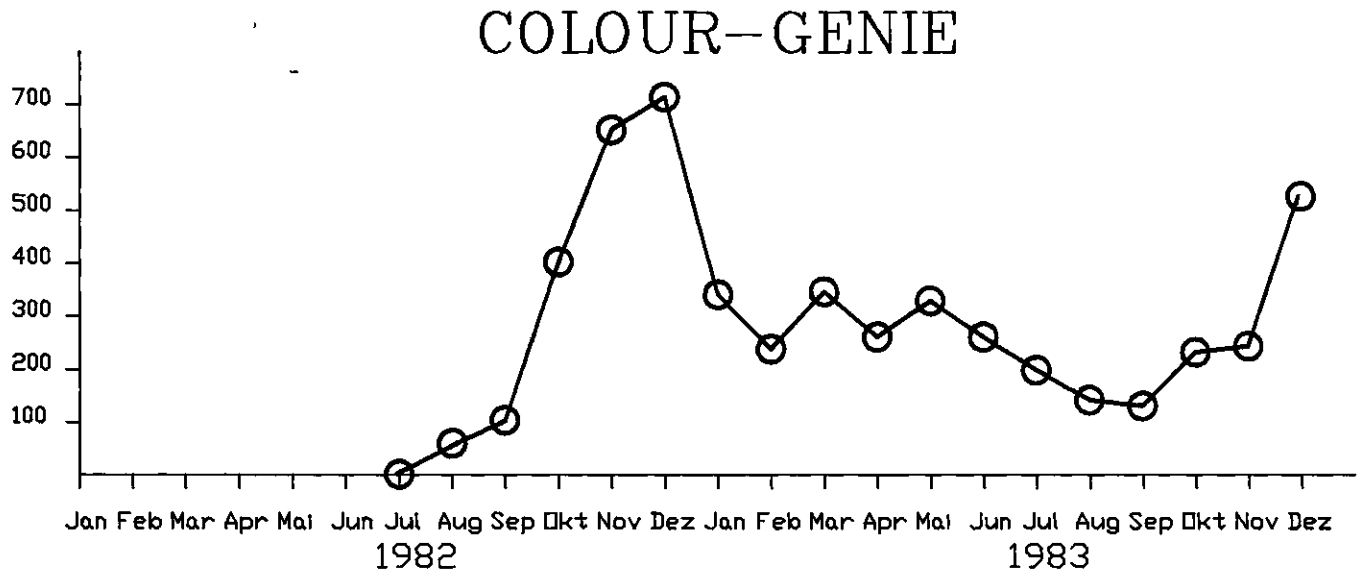
(2) Standardardisierte Anwendungssoftware:

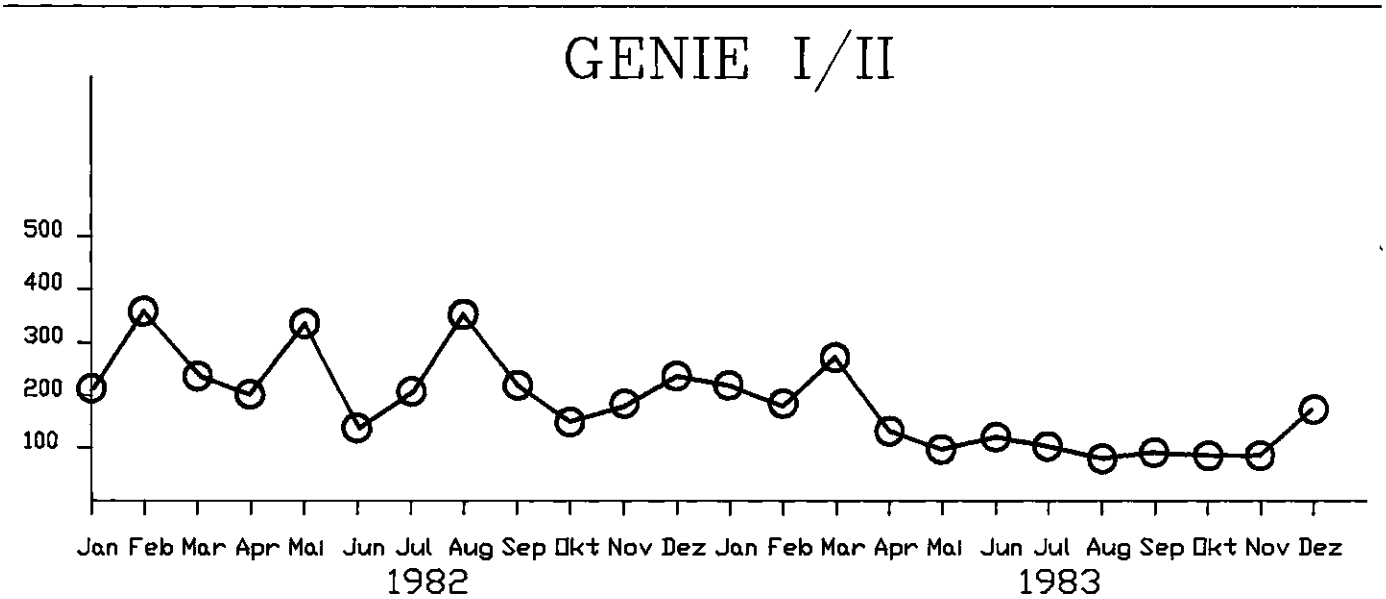
Sie ist so konzipiert, daß sie ohne spezielle Anpassung den Bedürfnissen eines breiten Kundenkreises gerecht wird. Typische Einsatzbereiche sind: Textverarbeitung, Kalkulation, Finanzbuchhaltung und Lagerhaltung. Das gleiche Textverarbeitungsprogramm kann von einem Arzt und einem Rechtsanwalt verwendet werden. Standardisierte Anwendungssoftware wird in großen Stückzahlen vertrieben und ist in der Regel gut dokumentiert. Der Anpassungs- und Programmieraufwand ist so gering, daß sie als Handelsware auch in größeren Stückzahlen abgesetzt werden kann.

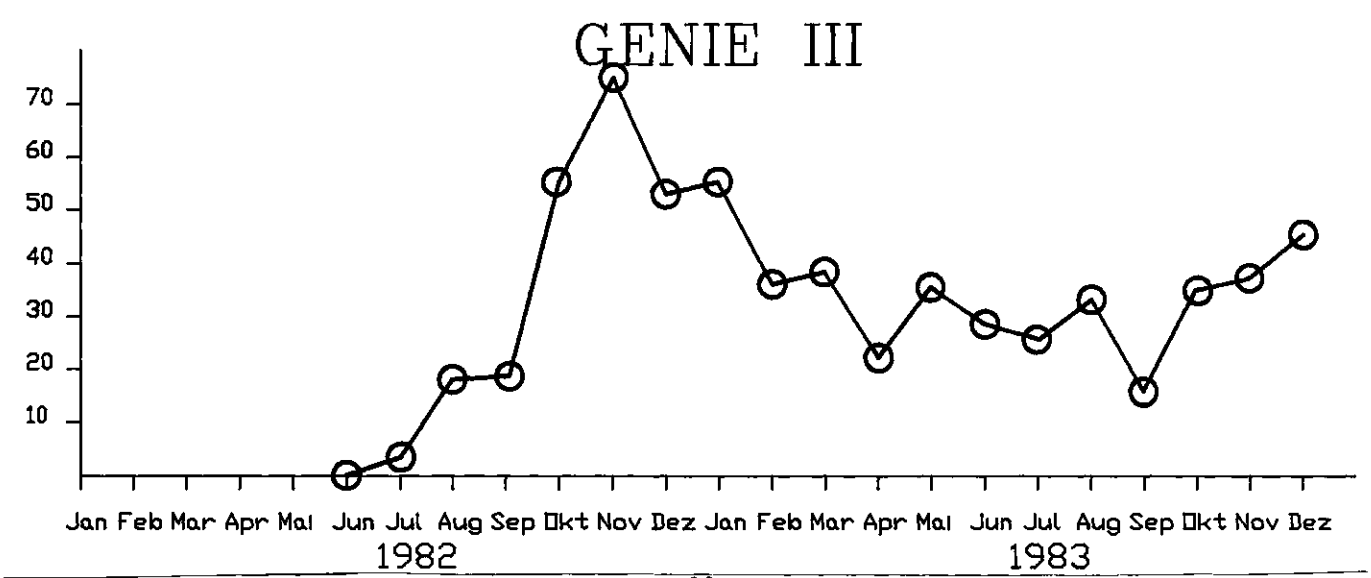
(3) Individuelle Anwendungssoftware:

Individuelle Anwendungssoftware wird für spezielle Probleme einzelner Kunden entwickelt und nur in kleinen Stückzahlen verkauft. Die Kosten sind entsprechend hoch.

Anhang 5: Abgesetzte Stückzahlen, Quelle: Statistiken von TCS







Anhang 6: Anzeige für den GENIE III in CHIP Mai 1983

Unser Trumpf

GENIE III. Der Bürocomputer.

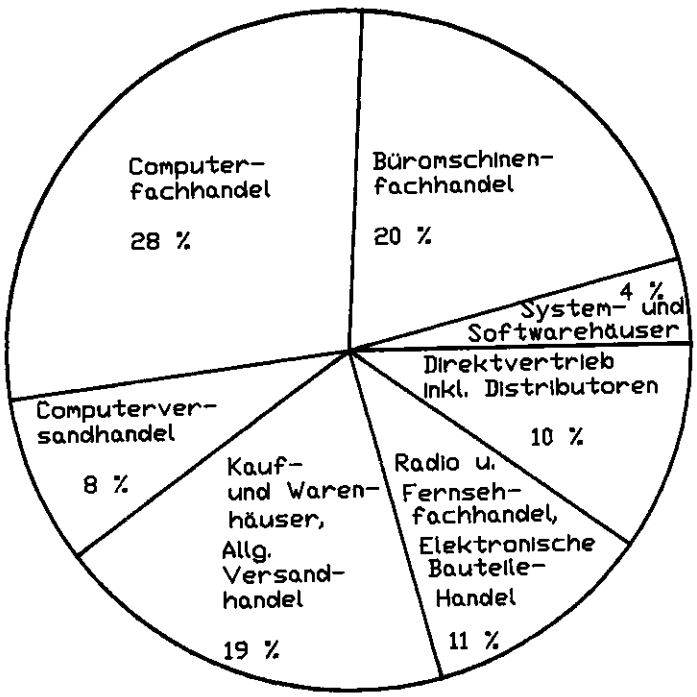
CPU:	Z80 A
Arbeitsspeicher:	64 KRAM erweiterbar;
Festspeicher:	2 KROM für Bootstrap und Diagnosticroutine
Betriebssysteme:	verschiedene, einschl. G-DOS 80 (im Lieferumfang) und CP/M 2.2
Display-Format:	durch Software wählbar 80 × 24 Zeichen oder 64 × 16 Zeichen
Grafikauflösung:	160 × 72 Bildpunkte (High-Resolution-Grafik als Option)
Echtzeituhr:	Akku-gepuffert mit Zeit und Datumangabe
Zeichensatz:	Deutsch einschl. Groß-/Kleinschrift, Umlaute, Unterlängen
Tastatur:	Deutsche Schreibmaschinen-Tastatur, zusätzlich Zehner-Tastenblock, 8 frei programmierbare Funktionstasten
Monitor:	Integriert mit High-Resolution 12" Bildröhre, grün, entspiegelt
Massenspeicher:	2 integrierte Floppy-Laufwerke 5¼" (1,4 Mbytes)
Schnittstellen:	Parallel (Centronics) Seriell (RS 232), für Drucker oder Modem
Netzteil:	Schaltnetzteil 220 V/50 Hz

Ein umfangreiches Software-Angebot steht für Sie bereit.

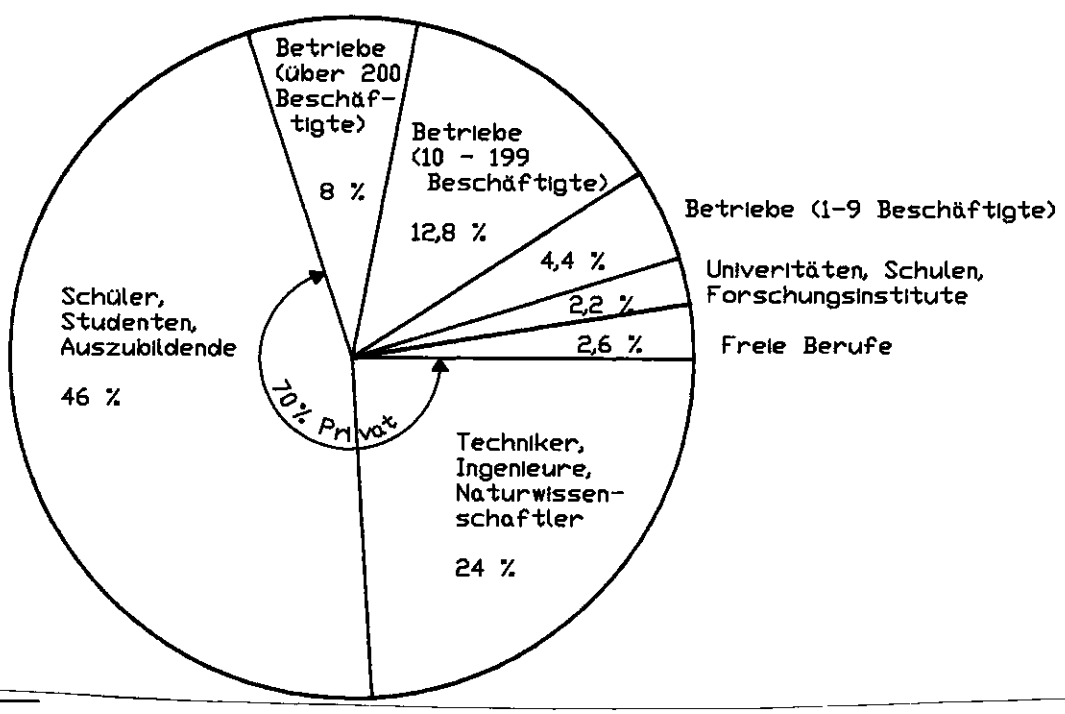
Alleinvertrieb für EACA-Produkte

TCS TROMMESCHLÄGER COMPUTER GMBH ST. AUGUSTIN

Anhang 7: Absatzbedeutung der Vertriebswege[1)]



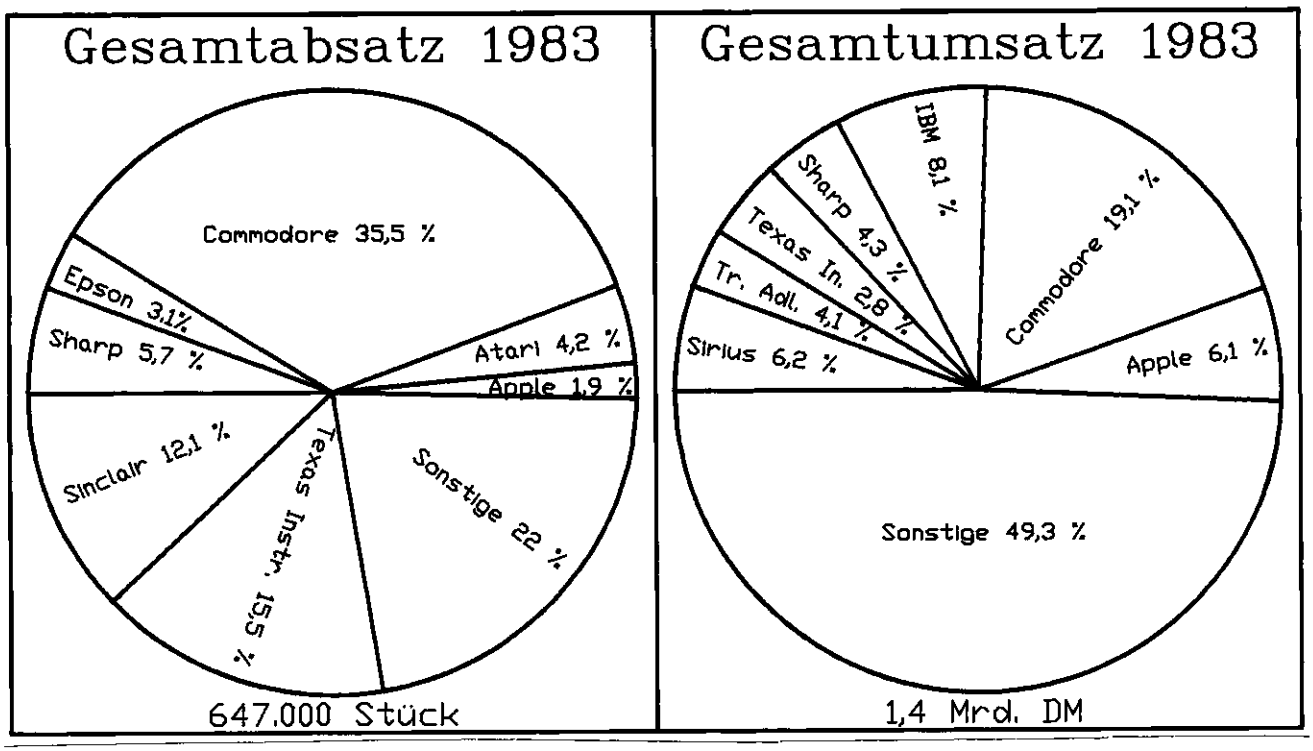
Anhang 8: Absatz nach Anwendergruppen 1983[2)]



1) Insgesamt ca. 2.500 Händler, Nichtenthalten ca. 1.500 Kleinsthändler mit nur einem Mitarbeiter ('Wohnzimmerhändler'); Quelle: Diebold

2) Gesamtabsatz 647.000 Stück; Quelle: Diebold

Anhang 9: Marktanteile 1983, Quelle: Diebold



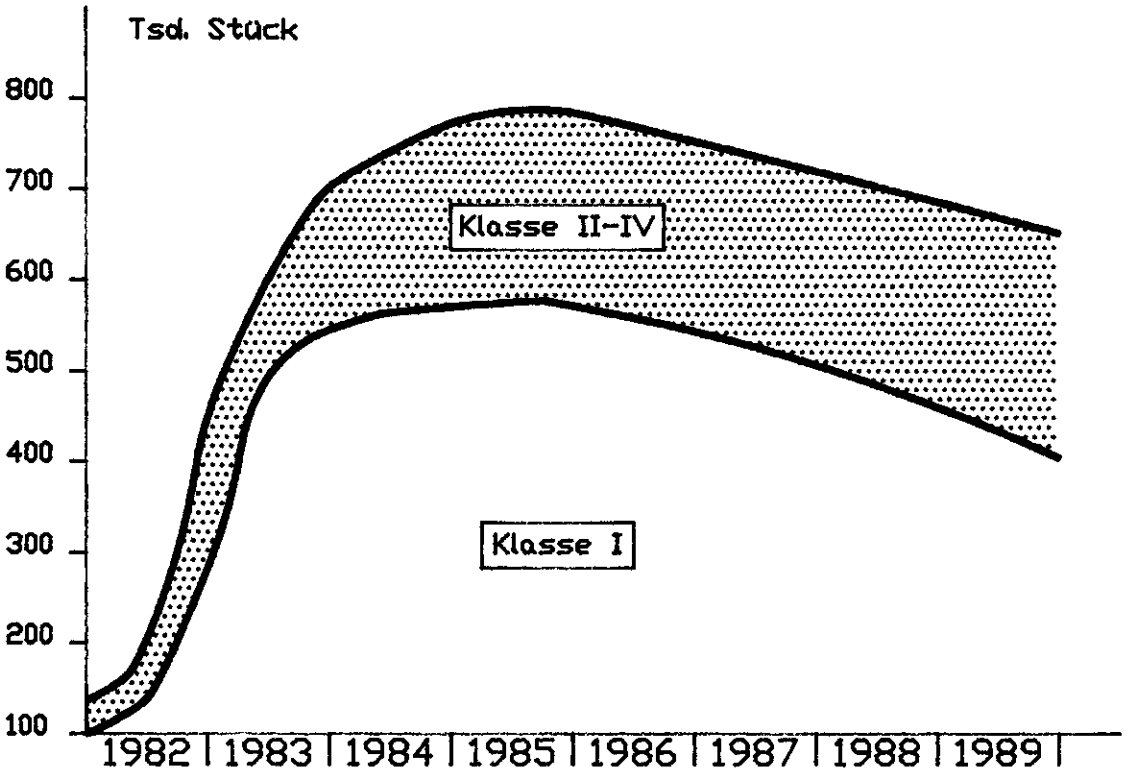
Klasse I: Unternehmen	Marktanteil Stück	Marktanteil Wert
Commodore	42,0 %	53,4 %
Texas Instruments	19,6 %	12,2 %
Sinclair	15,7 %	6,4 %
Sharp	6,1 %	8,9 %
Atari	5,3 %	7,2 %
TCS (EACA)	3,9 %	4,0 %
Sonstige	7,4 %	7,9 %
	510.000 Stück	288,6 Mio. DM

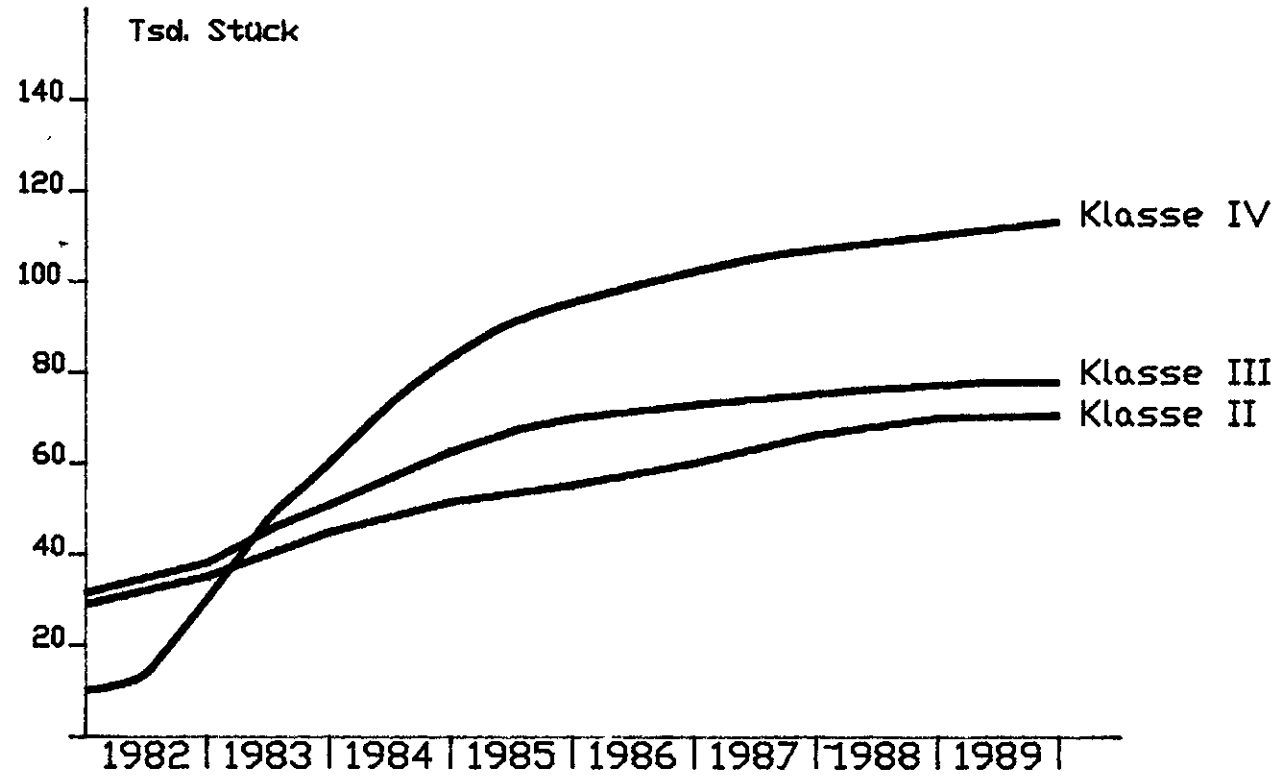
Klasse II: Unternehmen	Marktanteil Stück	Marktanteil Wert
Epson	47,5 %	31,6 %
Apple	9,6 %	16,0 %
Basis	9,5 %	14,1 %
Commodore	8,8 %	13,0 %
Sharp	5,8 %	4,8 %
CSC	3,8 %	5,5 %
Phillips	2,0 %	3,0 %
Sonstige	13,0 %	12,0 %
	40.000 Stück	108,0 Mio. DM

Klasse III: Unternehmen	Marktanteil Stück	Marktanteil Wert
Commodore	28,4 %	32,5 %
Apple	16,7 %	15,9 %
Tandy	9,8 %	7,0 %
Sharp	8,2 %	9,3 %
Osborne	8,1 %	6,2 %
HP	6,8 %	5,1 %
NCR	3,2 %	4,1 %
Sonstige	18,8 %	19,9 %
	44.000 Stück	308,0 Mio. DM

Klasse IV: Unternehmen	Marktanteil Stück	Marktanteil Wert
IBM	17,0 %	16,3 %
Victor/Sirius	12,5 %	12,4 %
Triumph Adler	8,5 %	7,5 %
SEL	6,6 %	4,4 %
Kontron	4,9 %	3,7 %
Olivetti	4,9 %	3,7 %
DEC	4,7 %	4,4 %
Sonstige	40,9 %	47,6 %
	53.000 Stück	700,0 Mio. DM

Anhang 10: Absatzprognose, Quelle: Diebold





Anhang 11: Bilanzen 1982, 1983

Aktiva	1982	1983	1982	1983	Passiva
I. Ausstehende Einlagen					I. Stammkapital
Fred Tr.	37.039,38	39.375,00	50.000,00	50.000,00	Stammkapital alt
Dorothea Tr.	2.350,48	39.375,00		150.000,00	Stammkapital Erhöhung
Detlef Buschke	2.625,75	33.750,00			
					II. Wertberichtigungen
II. Anlagevermögen			20.015,00	20.015,00	Forderungen pauschal
Grundstücke					
Betriebs & Geschäftsausst.	50.227,00	75.020,00			III. Rückstellungen
			55.740,00	29.574,00	Gewerbesteuer
Kraftfahrzeuge	44.351,00	66.916,64	18.000,00	18.000,00	Garantien
Anlagen im Bau	21.178,00	35.811,60	14.638,92		Freie Rücklagen
			12.000,00	12.000,00	Sonstige
Beteiligung Raiba	73,09	73,09			
Beteiligung Fluggemeinschaft	32.288,50	32.288,50			IV. Verbindlichkeiten
				20.000,00	Finanzierung LKW 207
III. Umlaufvermögen				23.800,00	Finanzierung LKW 508
Warenbestand	1.333.606,00	926.301,10	125.867,94	1.275.351,69	Raiffeisenbank
Geleistete Anzahlungen		50.000,00		201.525,77	Dresdner Bank
Forderungen L.u.L	1.130.830,03	993.559,35			Simon Bank
Sonstige Forderungen	135.077,06		2.220.028,23	2.097.015,39	Lieferanten
Kasse	17.769,50	5.412,26		48.696,31	D. Buschke
Simonbank		20.249,57		18.438,37	D. Trommeschläger
Kautionen	25.125,00	25.125,00	58.763,00	12.216,00	Körperschaftssteuer
Steuerüberzahlungen	11.665,63	10.650,00		36.324,51	Kapitalertragssteuer
Körperschaftssteuer		37.485,29		87.957,86	Umsatzsteuer
Forderung F. Trommeschläger		82.383,98	122.974,82	4.139,85	Sonst. Verbindlichkeiten
Forderung Fluggemeinschaft		14,92		35.000,00	Durchlaufende Posten
IV. Rechnungsabgrenzung			55.000,00		Gewinnausschüttung
Versicherungsprämien	12.869,52	26.924,12			
V. Bilanzverlust		1.639.339,33	104.048,03		V. Bilanzgewinn
	2.857.075,94	4.140.054,75	2.857.075,94	4.140.054,75	

Anhang 12: Gewinn- und Verlustrechnungen 1982, 1983

	1982	1983
I. Umsatzerlöse		
Erlöse Ausland	1.151.917,75	1.080.526,65
Erlöse Inland 13/14 %	9.140.139,25	11.572.947,30
Erlöse Inland 6.5/7 %	5.869,78	27.464,44
Provisionen	1.323,71	39.342,48
Gezahlte Provisionen	-2.405,80	-5.039,76
II. Gesamtleistung	10.296.844,69	12.715.241,11
III. Warenaufw. inkl. Zoll & Fracht	-8.359.998,43	-11.677.730,13
IV. Rohertrag	1.936.846,26	1.037.510,98
V. Sonstige Erträge	67.642,27	46.168,60
	2.004.488,53	1.083.679,58
VI. Personalaufwand	-679.396,18	-1.199.496,85
VII. Abschreibungen	-73.516,48	-49.851,69
VIII. Zinsaufwendungen	-56.086,11	-139.842,54
IX. Weitere Aufwendungen:		
Vermögenssteuer	-2.671,00	-1.675,00
Miete, Kosten der Betriebsstätt	-82.206,74	-94.409,29
Berufsg., Versicherungen	-45.178,28	-56.081,51
KFZ-Kosten	-67.920,85	-105.687,34
Werbekosten	-423.022,64	-527.523,15
Messekosten	-60.796,62	-51.186,18
Reisekosten, Charter, Landegeb.	-67.485,62	-60.107,49
Versand,Verpackung,Porto	-66.252,78	-135.272,46
Kosten der Betriebsausstattung	-88.736,50	-199.209,31
Rechts- und Beratungskosten	-34.872,56	-45.520,81
Nebenkosten des Geldverkehrs	-40.576,40	-56.822,13
Gewerbesteuer	-29.574,00	
Körperschaftssteuer	-62.629,00	
Sonstige Kosten	-19.518,74	-14.972,08
X. Jahresüberschuß/-fehlbetrag	104.048,03	-1.653.978,25
XI. Entnahmen aus freien Rücklagen		14.638,92
XII. Bilanzgewinn/-verlust	104.048,03	-1.639.339,33

Anhang 13: Ein Kundenbrief

Detlef Kamp

Essen, den 8.6.1983
Köllmannstr. 13

Sehr geehrter Herr Unger!

Trotz Ihrer freundlichen Bemühung, mir bei Problemen jederzeit mit Rat und Tat behilflich zu sein, möchte ich auf diesem Wege meinem Unmut über die Versandabteilung Ihres Hauses einmal Luft machen.
Im Frühjahr d.J. erhielt ich eine defekte Speichererweiterung für meinen Colour-Genie zugeschickt. Nach Reklamation kam die Erweiterung eine Woche später mit dem Vermerk "kostenloser Umtausch" wieder zurück. In der Packung befand sich exakt die defekte Speichererweiterung, während der "Ersatz" in der Versandabteilung ihres Hauses schlummerte, wie eine Ihrer freundlichen Damen im Empfang feststellte, als ich mich persönlich bei Ihnen einfand, um das defekte Teil umzutauschen.
Vor ca. 4-5 Wochen reklamierte ich einen nicht zu ladenden Color-Compiler. Kurze Zeit später erhielt ich anstatt des Compilers einen Assembler zugesandt. Der nach Rücksendung zugesandte Compiler war auch nicht ladefähig und nun erhielt ich eine Sendung, exakt wie die "Beiliegende". Auch erhielt ich ein zweites Handbuch und eine Packung "Ohne Cassette".
Wenn ich nicht so drin end auf den Compiler warten würde, könnte ich fast darüber lachen!
Für den Compiler möchte ich Sie noch einmal bitten darauf zu achten, daß das Band um mindestens +3 dB übersteuert ist. Dann müßte es eigentlich bei mir zu laden sein.
Zum Schluß noch eine Frage: Ist das Technische-Handbuch für den Color-Genie schon lieferbar? Wenn ja, schicken Sie mir bitte eines zu.

Ich verbleibe weiterhin

mit freundlichen Grüßen

Teil B
Teaching Note

Marketing-Entscheidungen müssen trotz unzureichender Informationen über Prozesse gefällt werden, die dynamisch, nichtlinear, verzögert, stochastisch, interagierend und ganz einfach schwierig sind.

Philip Kotler

In Zeiten zunehmender Beschleunigung der Veränderung und vermehrter Risikoabwägung kommt der unternehmerischen Flexibilität und der strategischen Führung der Unternehmung wesentliche Bedeutung zu.

Hans H. Hinterhuber

1. Kurzinformation[1)]

1.1. Fallstudientechnische Angaben

1.1.1. Erstellungszeitraum:	Sommer 1986	
1.1.2. Fachbereich:	Marketing	
1.1.3. Zielgruppe:	Führungskräfte	
1.1.4. Umfang der Fallstudie:	a) Insgesamt	37 Seiten
(inkl. Anhang)	b) Hiervon Text	23 Seiten
	Schaubilder	6,5 Seiten
	Tabellen	5,5 Seiten
	Bilanzen, G+V	2 Seiten
1.1.5. Zeitbedarf[2)]		4 Stunden
	a) Einzelstudium	
	aa) durchlesen	0,5 Stunden
	ab) durcharbeiten	0,5 Stunden
	b) Gruppenarbeit	1,5 Stunden
	c) Plenum	1,5 Stunden

1.2. Beschreibung der Fallstudie

1.2.1. Das Unternehmen

TCS ist ein mittelständisches Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 12,7 Mio. DM und 28 Mitarbeitern (Stand Ende 1983). Schwerpunkt der Unternehmenstätigkeit ist der Handel mit Mikrocomputern und Peripheriegeräten.

1.2.2. Geschichte des Unternehmens, Inhalt der Fallstudie

TCS gehörte zu den ersten Unternehmen, die Mikrocomputer in der Bundesrepublik Deutschland in größeren Stückzahlen verkauften. Das Unternehmen befindet sich, nach raschem Wachstum in den vorangegangenen Jahren, 1983/84 in einer schweren Krise. Während die Kosten weiter stark gestiegen sind, konnte der Umsatz kaum erhöht werden. Zudem fiel im Oktober 1983 der Hauptlieferant von TCS durch Konkurs aus. Dadurch ergibt sich eine extrem angespannte Finanzsituation. Außerdem unterliegt die Mikrocomputerbranche einem raschen Wandel. Dabei sind die

1) Der Aufbau der Teaching Note entspricht dem Vorschlag des 'Intercollegiate Case Clearing House', vgl. auch Perlitz, M./Vassen, P.J.: Grundlagen der Fallstudiendidaktik; S. 104ff

2) Die angegebenen Zeiten wurden bei einer probeweisen Bearbeitung mit Studenten des Fachbereichs Marketing ermittelt. Den Bearbeitern wurde der Fragenkatalog ausgehändigt. Bei Bearbeitung ohne Fragenkatalog muß mit höherem Zeitbedarf gerechnet werden.

wichtigsten Triebkräfte: Änderung der Käuferstruktur, Markteintritt von IBM und anderen Großunternehmen, technischer Fortschritt. In dieser Situation ist die Geschäftsleitung der TCS vor die Aufgabe gestellt, den Konkurs des Unternehmens abzuwenden und eine Marketingstrategie zu formulieren. Der Schwerpunkt der Fallstudie liegt auf der Formulierung der Marketingstrategie.

1.2.3. Angesprochene Problemschwerpunkte

Problemschwerpunkte der Fallstudie sind: Kurzfristige Maßnahmen zur Konkursvermeidung; Branchenanalyse und -prognose; Stärken-/Schwächen-Analyse eines mittelständischen Unternehmens; Bestimmung von Marketingzielen; Marktsegmentierung; Marketingstrategie unter Berücksichtigung des Handels; Beschaffungsmarketing; Produkt- und Vertriebspolitik.

2. Hinweise für die Behandlung

2.1. Lernziele der Fallstudie[1)]

(1) Der Bearbeiter soll erkennen, daß das Unternehmen vom Konkurs bedroht ist. Er soll einerseits Vorschläge erarbeiten, wie der Konkurs kurzfristig abzuwenden ist und andererseits eine Marketingstrategie für TCS entwickeln. Der Schwerpunkt liegt auf der Entwicklung der Marketingstrategie.

(2) Die ersten vier Schritte des Marketing-Management-Prozesses sollen vom Bearbeiter angewandt werden.[2)] Entscheidungen über Marketingstrategie und Marketing-Mix sollen als Teile dieses Prozesses erkannt werden.

(3) Der Bearbeiter soll Leistungsmerkmale und Einsatzmöglichkeiten von Mikrocomputern kennenlernen. Das generische Produkt mit seinen technischen Eigenschaften soll von den Faktoren abgegrenzt werden, die die Kaufentscheidung in

---

1) Die Fallstudie 'TCS Computer GmbH', nach Aufbau und Inhalt eine Fallstudie der Harvard-Methode, wurde so angelegt, daß gemäß der Lernzieltaxonomie von Bloom alle sechs Stufen des kognitiven Bereichs (K1: Wissen, K2: Verstehen, K3: Anwendung, K4: Analyse, K5: Synthese, K6: Bewertung) und alle 5 Stufen des affektiven Bereichs (A1: Aufmerksamkeit, A2: Antworten, A3: Werten, A4: Aufbau einer Werthierarchie, A5: Charakterisierung eines Verhaltens durch einen Wert oder Wertkomplex) erreicht werden können. Der angestrebte Schwerpunkt ist die Stufe K4 (Analyse). Eine explizite Unterteilung der Lernziele in kognitive und affektive Lernziele wurde nicht vorgenommen, da hier eine klare Trennung kaum möglich war.
Eine ausführliche Abhandlung zur Lernzieltaxonomie findet sich in Perlitz M. / Vassen P.J.: Grundlagen der Fallstudiendidaktik; Köln 1976; S.9ff.

2) Vgl. Abb. 3

den verschiedenen Marktsegmenten bestimmen.[1)]

(4) Zur Lösung der Fallstudie können folgende Instrumente angewendet werden: Bilanzanalyse, Potentialanalyse von Produkt-/Markt-Kombinationen, Polaritätenprofil, Produkt-/Markt-Matrix.

(5) Die Fähigkeit, relevante von irrelevanten Informationen zu trennen und Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen, soll trainiert werden.

2.2. Hinweise zum Fragenkatalog der Fallstudie

Es liegt im Ermessen des Dozenten, den Schwierigkeitsgrad der Fallstudie zu erhöhen, indem er den Fragenkatalog den Bearbeitern nicht aushändigt. Eine Frage, die auf den drohenden Konkurs des Unternehmens hinweist, wurde nicht gestellt, da der Bearbeiter dies selbst erkennen soll.

2.3. Hinweise zur Fallstudienanalyse, Lösungsmöglichkeiten und Strategien

2.3.1. Die Hauptprobleme von TCS

TCS hat zwei existentielle Probleme zu lösen:

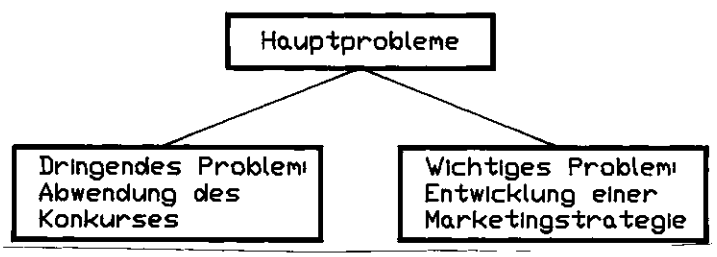


Abb. 1

2.3.2. Vorschläge zur Abwendung des Konkurses

TCS hat 1983 bei einem Umsatz von 12,7 Mio. DM einen Verlust in Höhe von 1,65 Mio. DM (entspricht etwa dem achtfachen des Eigenkapitals!) erwirtschaftet. Einige Kennzahlen, die aus den Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen gewonnen werden können, verdeutlichen die Lage:

---

1) Vgl. Frage (1) des Fragenkatalogs zur Fallstudie, Abb. 3

			1982	1983
Verschuldungsgrad	=	Fremdkapital / Gesamtkapital :	94 %	95 %
Eigenkapitalrentabilität	=	Bilanzgewinn / Eigenkapital :	60 %[1)]	- 820 %
Gesamtkapitalrentabilität	=	Bilanzgewinn / Gesamtkapital :	3,6 %	- 39,5 %
'Handelsspanne'	=	Rohertrag / Gesamtleistung :	18 %	8,5 %
Personalaufwandsquote	=	Personalaufwand / Gesamtleistung :	6,6 %	9,4 %

Ohne eine Stammkapitalerhöhung ist das Unternehmen nach § 63 Abs. 1 GmbHG konkursreif. Die Liquidität muß kurzfristig verbessert werden, indem Einzahlungen gesteigert und Auszahlungen gesenkt werden:

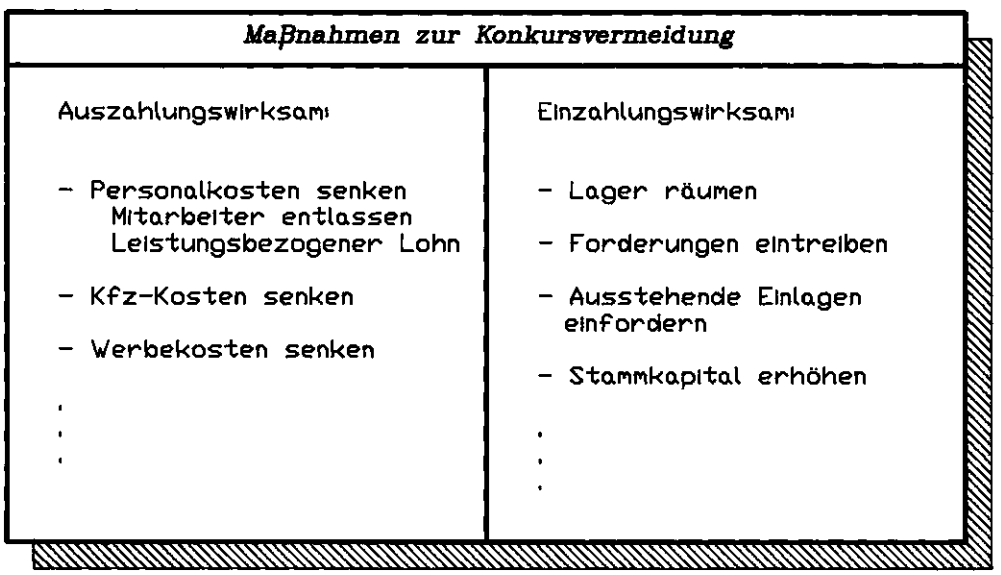


Abb. 2

2.3.3. Formulierung einer Marketingstrategie

Der Prozeß des Marketing-Management ist das methodische Denkmodell, das die Lösung der Fallstudie ermöglicht:

1) Leverage-Effekt !

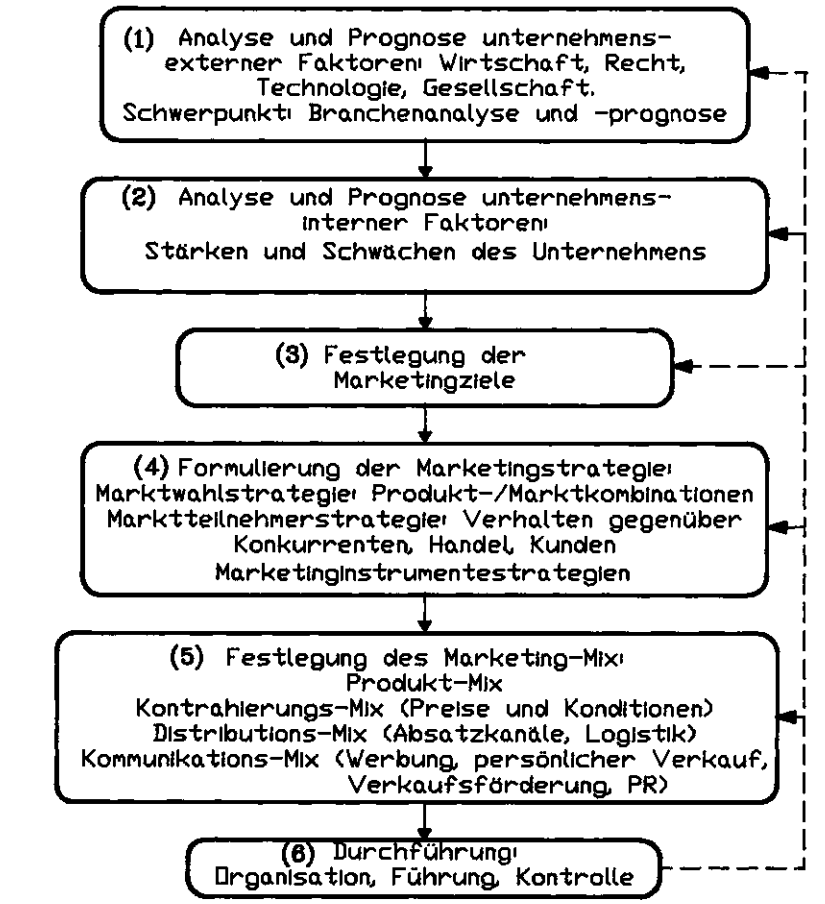


Abb. 3 [1)]

Die Schritte (1) bis (4) des obigen Prozesses bilden im folgenden den Leitfaden bei der Formulierung einer Marketingstrategie für TCS.[2)] Die Schritte (5) und (6) vervollständigen den Prozeß des Marketing-Management, gehen jedoch über die Formulierung einer Marketingstrategie hinaus und werden daher nicht konkret auf den Fall angewandt.

1) Eigene Darstellung, angelehnt an: Meffert, Heribert; Marketing, Grundlagen der Absatzpolitik; 7. Auflage; Wiesbaden 1986; S.38; Hinterhuber, Hans H.; Innovationsdynamik und Unternehmensführung; Wien, New York 1985; S.199

2) Der konkreten Anwendung auf den Fall werden jeweils einige theoretische Hinweise mit Literaturangaben vorangestellt. Dadurch soll dem Dozenten eine Vertiefung des betriebswirtschaftlich relevanten Hintergrundes erleichtert werden.

Schritt (1): Branchenanalyse und -prognose

Zur Formulierung einer Unternehmens- bzw. Marketingstrategie muß das Unternehmen zunächst zu seinem Umfeld in Beziehung gesetzt werden.[1] Der Schwerpunkt der Betrachtung liegt dabei bei auf Branchenanalyse und -prognose. Da strategische Entscheidungen ihrer Art nach langfristig sind[2], spielt die Branchenprognose eine wichtige Rolle. Die Branche ändert sich durch[3]:

- Langfristige Veränderungen des Wachstums
- Wechsel der bedienten Abnehmersegmente
- Lernprozesse bei den Abnehmern
- Abnahme der Unsicherheit
- Verbreitung von Know-How
- Sammlung von Erfahrung
- Ausdehnung oder Rückgang der Größe
- Produkt-/Marketing-/Verfahrensinnovationen
- Eintritte und Austritte

Von hoher strategischer Bedeutung ist der Reifegrad einer Branche.[4] Die Mikrocomputerbranche befindet sich zum Zeitpunkt der Entscheidung im Übergang von der jungen zur reifen Branche. Konkret ergibt sich folgendes Bild:

---

1) Vgl. Porter, Michael E.; Wettbewerbsstrategie; 3. Auflage; Frankfurt 1985; S. 26

2) Albach weist darauf hin, daß der Zeitraum der strategischen Planung tendenziell abnimmt. Vgl. Albach, H.: Strategische Unternehmensplanung bei erhöhter Unsicherheit; in ZfB 1978 Nr. 48, S. 702ff
IBM legt bei seiner Marketingstrategie für den IBM PC einen Zeitraum von 2-3 Jahren zugrunde. Vgl. Referat 'Die IBM PC Marketing Strategie' im Rahmen des CHIP Workshops 1983; Vogel Verlag Würzburg; S.16

3) Vgl. Porter, M.; a.a.O; S.216ff

4) Vgl. Porter, Michael E.; a.a.O; S.273ff

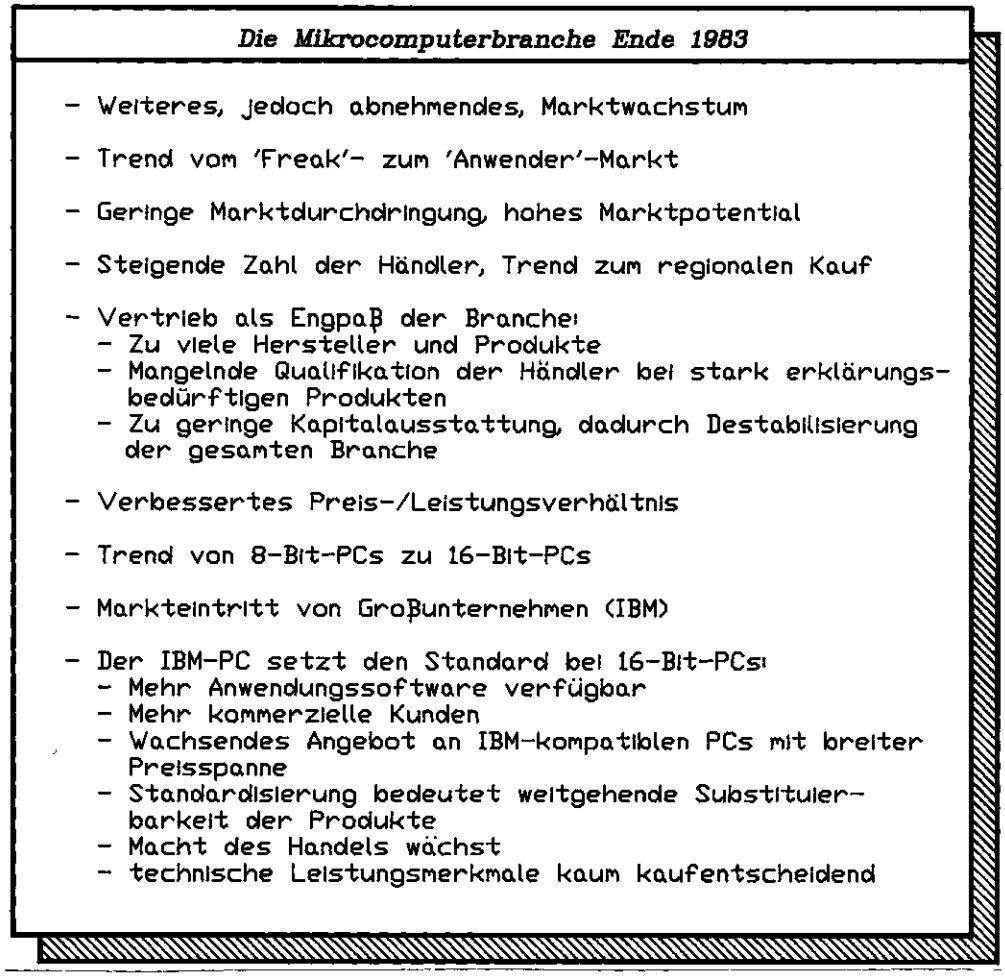


Abb. 4

Schritt (2): Unternehmensanalyse

Erst nach Analyse und Prognose[1)] der unternehmensexternen Faktoren[2)] kann die Wettbewerbsposition der eigenen Unternehmung bestimmt werden. Die Ressourcen, Stärken und Schwächen des Unternehmens werden mit dem Ziel ermittelt, 'strategische Fenster' zu erkennen. Der Begriff 'strategisches Fenster' soll ausdrücken, daß der Zeitraum, in dem Stärken des Unternehmens und unternehmensexterne Chancen günstig zusammentreffen, meist begrenzt ist.[3)] Die folgende Abbildung stellt Stärken und Schwächen von TCS gegenüber:

---

1) Die Analyse muß um eine Prognose ergänzt werden, da alle strategischen Entscheidungen für die Zukunft getroffen werden müssen. Dies gilt gleichermaßen für die unternehmensexternen wie für die unternehmensinternen Faktoren.

2) Mächtige Unternehmen haben auch die Möglichkeit, unternehmensexterne Faktoren zu beeinflußen, so daß diese teilweise internalisiert werden können. Trommeschläger muß jedoch die externen Faktoren als weitgehend exogen gegeben hinnehmen.

3) Vgl. Meffert, Heribert; a.a.O.; S.61

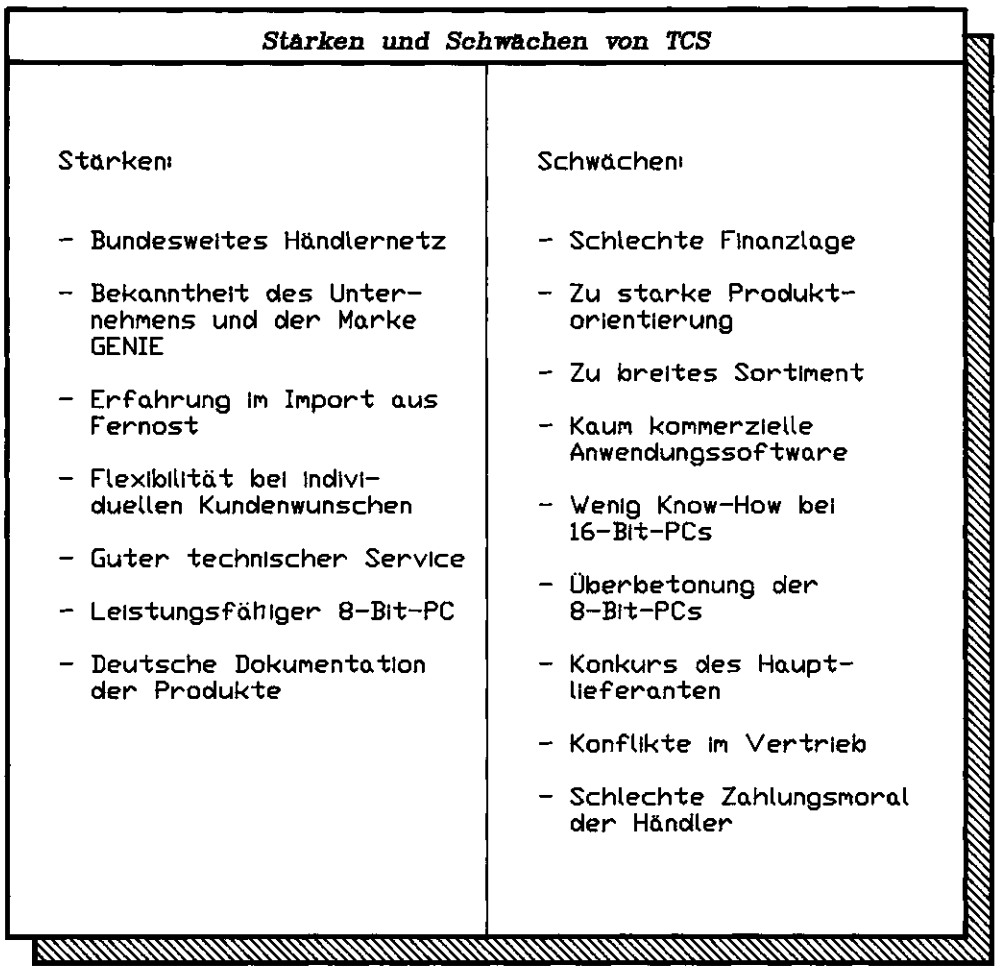


Abb. 5

Schritt (3): Festlegung der Marketingziele

Ziele sind durch eigenes Verhalten angestrebte zukünftige Zustände oder Ereignisse. Im Rahmen der strategischen Unternehmensführung werden Ziele auf dreifache Weise benötigt: Als 'Problemgeneratoren' (Suche nach erfolgversprechenden Strategien), als Bewertungskriterien für Strategien und Maßnahmen und als Maßstab bei Soll/Ist-Vergleichen.[1] An Ziele sind folgende Anforderungen zu stellen: Sie müssen bedeutsam, sinnvoll, spezifisch, meßbar, untereinander konsistent und an das Entgeltsystem des Unternehmens gekoppelt sein und ihre Erreichung sollte eine Herausforderung darstellen.[2] Die Zielfestlegung ist die Basis der Strategieformulierung, ohne sie droht ein Verhalten der rein reaktiven Anpassung an

1) Drexel, Gerhard; Strategische Unternehmensführung im Handel; Berlin, New York 1981; S.140f

2) Vgl. Hinterhuber, Hans H.; Strategische Unternehmensführung; 2. Auflage; Berlin, New York 1980; S.69

die Umwelt ('muddling through').[1] Die Formulierung von Zielen und Strategien ist ein kreativer Prozeß, der zu verschiedenen Ergebnissen führen kann.[2] Folgende Marketingziele für TCS sind der Situation von Branche und Unternehmen angemessen:

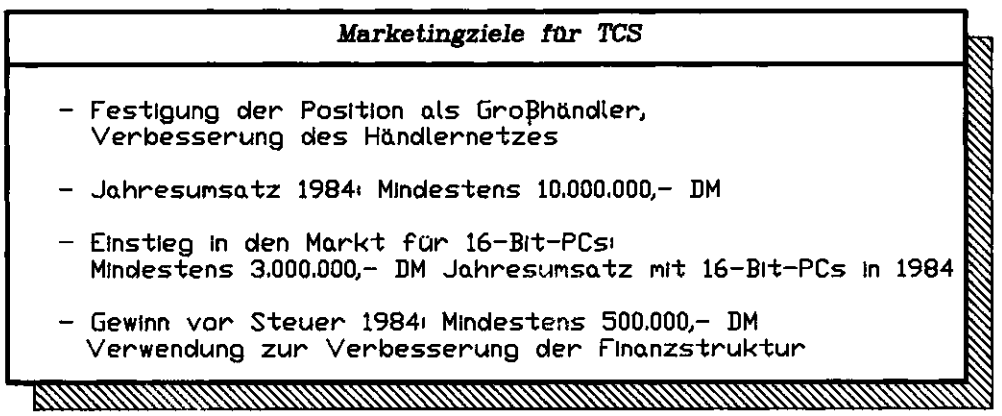


Abb. 6

Die vorgeschlagenen Ziele lassen sich wie folgt motivieren:

Das bestehende Händlernetz ist die wichtigste Stärke von TCS.[3] Um diese auch in Zukunft nutzen zu können, muß das Unternehmen als Großhändler im Markt bleiben. Daraus leitet sich das Umsatzziel ab, da ein gewisser Mindestumsatz nötig ist, um der Rolle als Großhändler gerecht zu werden und für die Hersteller als Abnehmer attraktiv zu bleiben. Als Richtwert dient der Jahresumsatz von 1983.

1983 machten Mikrocomputer knapp 40%[4] des Jahresumsatzes aus, der restliche Umsatz wird mit komplementären Produkten erzielt. Der Umsatz mit Mikrocomputern bestimmt somit weitgehend den gesamten Umsatz. Bisher wurden nur 8-Bit-PCs gehandelt, der GENIE IIIs steht als einziger 8-Bit-PC zur Verfügung.[5] Obwohl er gegenüber dem GENIE III verbessert wurde, muß wegen des Trends zum 16-Bit-PC[6] damit gerechnet werden, daß der GENIE IIIs nicht den Umsatz seines Vorgängers

1) Vgl. Meffert, H.; a.a.O.; S.74ff

2) Die im folgenden vorgeschlagene Lösung der Fallstudie hat somit nur beispielhaften Charakter - andere Lösungen sind möglich. Jedoch sollte der Dozent darauf achten, daß die Vorschläge der Bearbeiter die Restriktionen des Unternehmens, insbesondere die Finanzlage, berücksichtigen. So wäre es z.B. abwegig, in der gegebenen Situation den Aufbau eines unternehmenseigenen Händlernetzes vorzuschlagen.

3) Vgl. S.4, 11, 12

4) Vgl. Tab. 8; S.9

5) Vgl. S.10

6) Vgl. S. 18

erreicht. Für 1984 wird von einem Umsatzanteil von noch 10% (gegenüber 15% 1983) ausgegangen. Somit müssen 1984 die 16-Bit-PCs mit 3 Mio. DM (= 30%) den Großteil des Mikrocomputerumsatzes von TCS ausmachen, um das Gesamtumsatzziel zu erreichen.

Schritt (4): Formulierung der Marketingstrategie

Die Marketingstrategie ist ein bedingter, langfristiger, globaler Verhaltensplan zur Erreichung der Unternehmens- und Marketingziele.[1] Sie integriert drei Teilstrategien:[2]

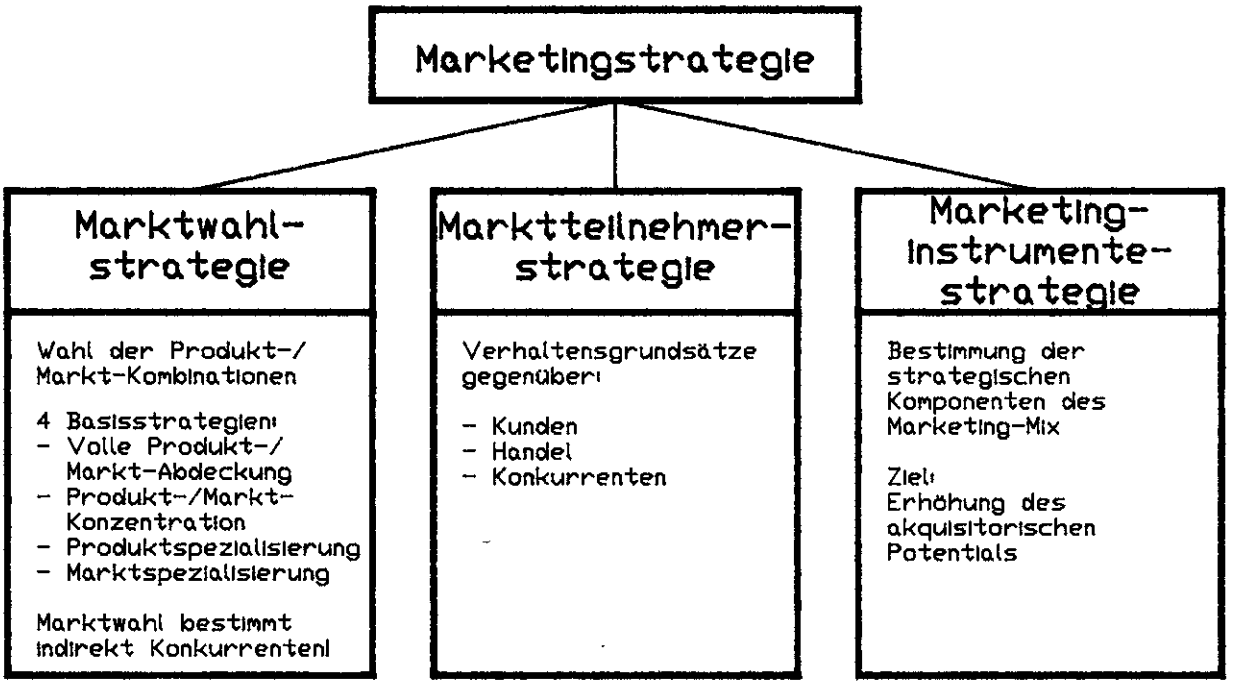


Abb. 7

Anwendung auf den Fall:

Marktwahlstrategie:

Als Großhändler muß TCS gegenüber Fachhändlern und Endkunden Marketing betreiben. Sowohl die Finanzmittel als auch das Händlernetz reichen für eine volle Produkt-/Markt-Abdeckung nicht aus. Daher muß er die Produkt-/Markt-Kombinationen finden, die einerseits hinreichend große Umsätze ermöglichen und andererseits zu den

1) Vgl. Meffert, H.; a.a.O.; S.55

2) Vgl. Meffert, H.; a.a.O.; S.96ff

Stärken, vor allem zum Händlernetz, und den Schwächen des Unternehmens passen. Aus den Daten der Fallstudie lassen sich die Umsätze nach Preisklassen und Marktsegmenten errechnen:[1)]

Tab. 15: Umsatz nach Preisklassen und Segmenten 1983 in TDM

	Privat	Ausbildung	Kleinbetriebe	Mittelbetriebe	Großbetriebe	Freiberufler
Klasse I	277.114	7.217	3.396	409	28	497
Klasse II	21.600	4.320	31.455	40.555	2.433	7.692
Klasse III	15.400	3.080	22.540	196.000	49.000	21.980
Klasse IV	0	7.000	40	224.536	396.240	72.208

Da ein weiteres Marktwachstum erwartet wird[2)], sind die Werte von 1983 gute, da vorsichtige, Schätzwerte für die nähere Zukunft.

Der Fallstudie kann entnommen werden, daß Mikrocomputer der Preisklassen I und IV für TCS keine geeigneten Produkte sind:

Klasse I: Für den Break-Even müssen die Absatzzahlen in der Größenordnung von 50.000 Stück pro Jahr liegen.[3)] TCS hat diese Menge mit dem COLOUR-GENIE bei weitem nicht erreicht.[4)] Bei einer Neuprodukteinführung ist mit noch geringeren Absätzen zu rechnen.

Klasse IV: Ein Mikrocomputer der Klasse IV kostet durchschnittlich 13.000 DM.[5)] Ergänzt um Peripherie-Geräte erreicht der Preis für ein komplettes System Größenordnungen von 20.000 DM. Allein für Vorführgeräte ergäben sich folgende Kosten: Um nur 50 Händler mit Vorführgeräten auszustatten, wären Investitionen von 1 Mio. DM nötig. Vorfinanzierungen der Lieferungen erhöhen den Finanzbedarf noch beträchtlich. Da sowohl TCS als auch seine Händler unterkapitalisiert sind[6)], ist der Verkauf von Mikrocomputern in der Klasse IV für TCS schon deswegen nicht möglich.

1) Die Werte ergeben sich aus den Tabellen 7, 10 und 13 für jede Preisklasse wie folgt:
(Absatz 1983) = (Bestand 1.1.1984) - (Bestand 1.1.1983)
(Absatz je Segment 1983) = (Absatz 1983) * (Anteil der Segmente am Absatz)
(Umsatz je Segment 1983) = (Absatz je Segment 1983) * (Durchschnittspreis 1983); darin ist die Annahme enthalten, daß die Durchschnittspreise je Klasse in den Segmenten gleich sind.

2) Vgl. S.19

3) Vgl. S.19

4) Vgl. Anhang 5

5) Vgl. Tab. 7; S.7

6) Vgl. S.15; Anhang 11

Das folgende Schaubild zeigt die Umsätzen in den Klassen II+III je Anwendergruppe:

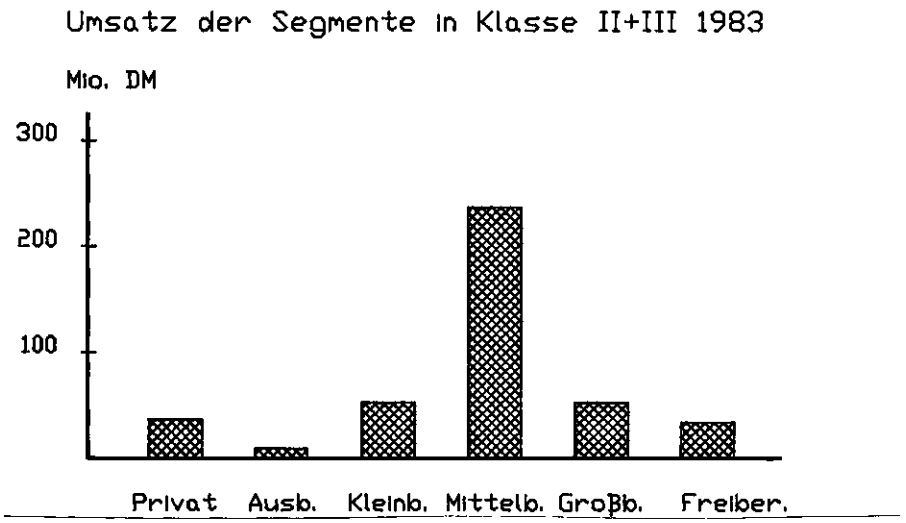


Abb. 8

Aus der Abbildung läßt sich entnehmen, daß das Marktsegment 'Ausbildung' zu klein ist, um nennenswert zum Umsatz beitragen zu können, dieses Segment ist für TCS uninteressant. Nach Ermittlung des Umsatzpotentials der Segmente müssen die Stärken und Schwächen des Unternehmens mit den Anforderungen der Kunden in den Marktsegmenten verglichen werden. Aufgrund der weitgehenden Standardisierung der Produkte werden nicht-technische Faktoren kaufentscheidend:[1)]

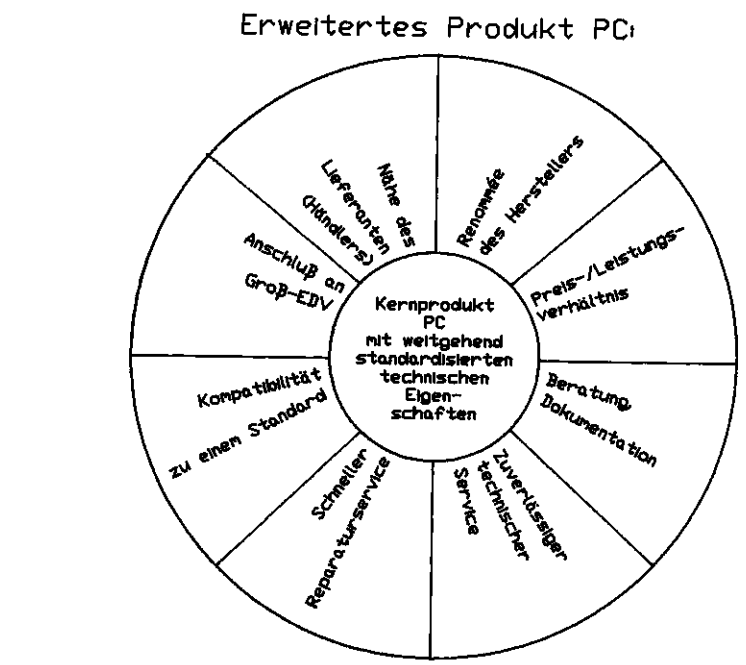


Abb. 9

1) Vgl. S.17, 18, 19

Diese Elemente werden in den Marktsegmenten unterschiedlich gewichtet.[1)] Die Erstellung von Polaritätenprofilen[2)] ist ein qualitativ-analytisches Instrument, um zu untersuchen, inwieweit das Unternehmen mit seinem Händlernetz den Anforderungen der verschiedenen Käufergruppen gerecht werden kann:[3)]

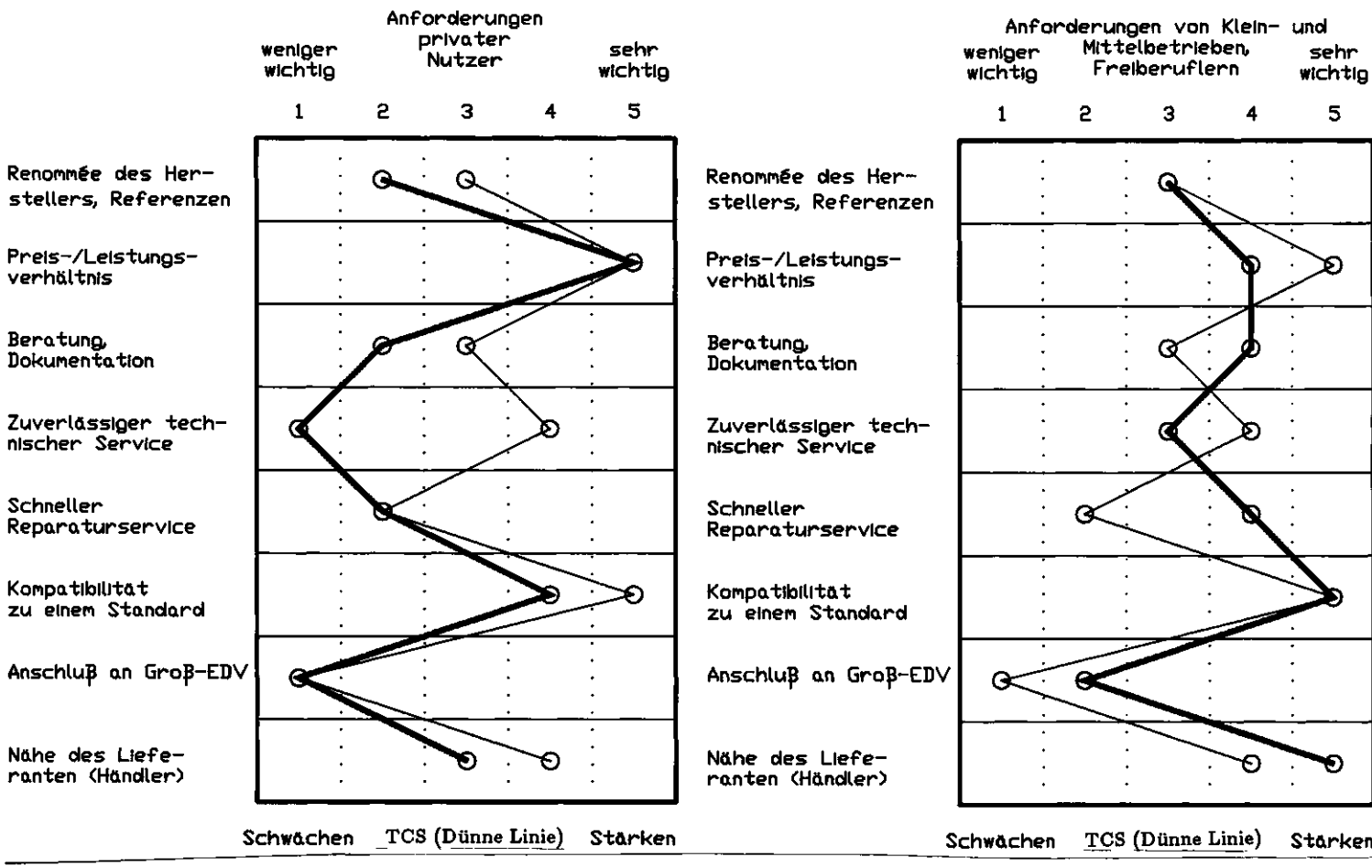


Abb. 10,11

1) Vgl. S.17, 18

2) Vgl. Hinterhuber, Hans H.; Strategische Unternehmensführung; 2. Auflage; S.48

3) Eigene Darstellung entwickelt aus: Diebold, Studie: Der Markt für Mikrocomputer; Frankfurt 1985; S.144; CHIP Workshop 1984 'Personalcomputer - ein Markt erwacht'; Würzburg; S.19-28

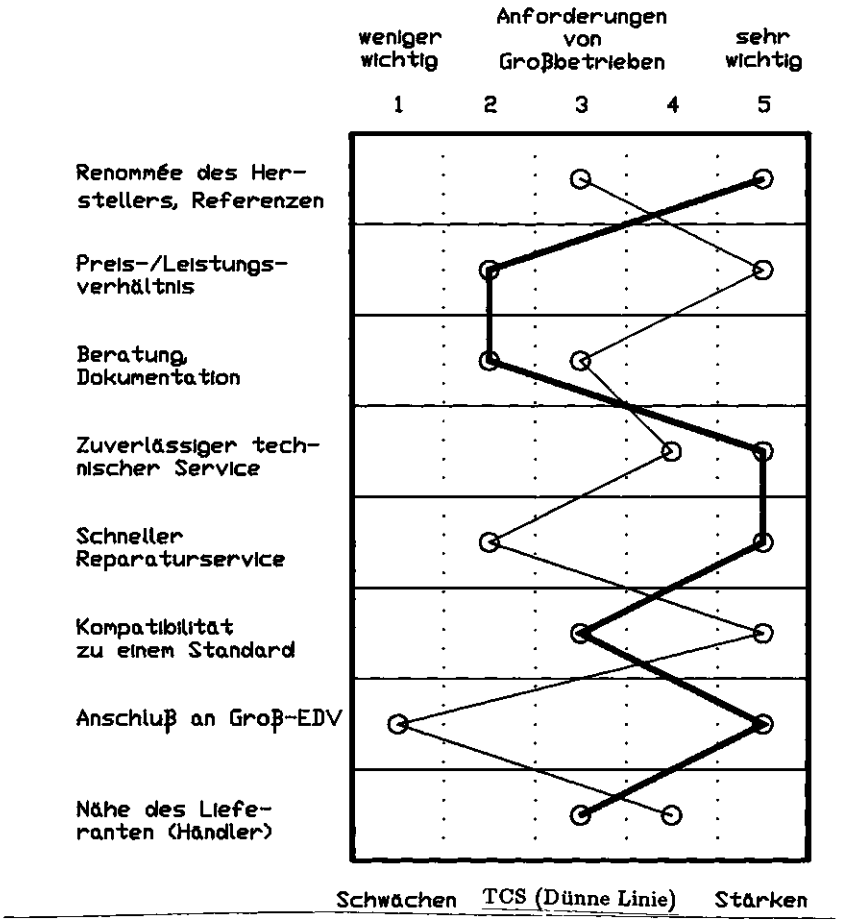


Abb. 12

Es ist offensichtlich, daß TCS den Anforderungen der privaten Nutzer sehr gut und denen von Klein- und Mittelbetrieben und Freiberuflern weitgehend und denen der Großbetriebe gar nicht entspricht.

Da Peripheriegeräte Komplementärprodukte zu den Mikrocomputern sind, kann der entscheidungsrelevante Produktraum für den Bereich der Hardware auf Mikrocomputer reduziert werden. Kommerzielle Kunden benötigen Anwendungssoftware, somit muß TCS entscheiden, ob sie sie mit anbietet. In jedem Fall muß er sich dabei auf Standard-Anwendungssoftware beschränken, da nur diese als Handelsware geeignet ist.[1)]

Die Alternativen des Unternehmens sind in folgender Produkt-/Markt-Matrix dargestellt:

1) Vgl. Anhang 4

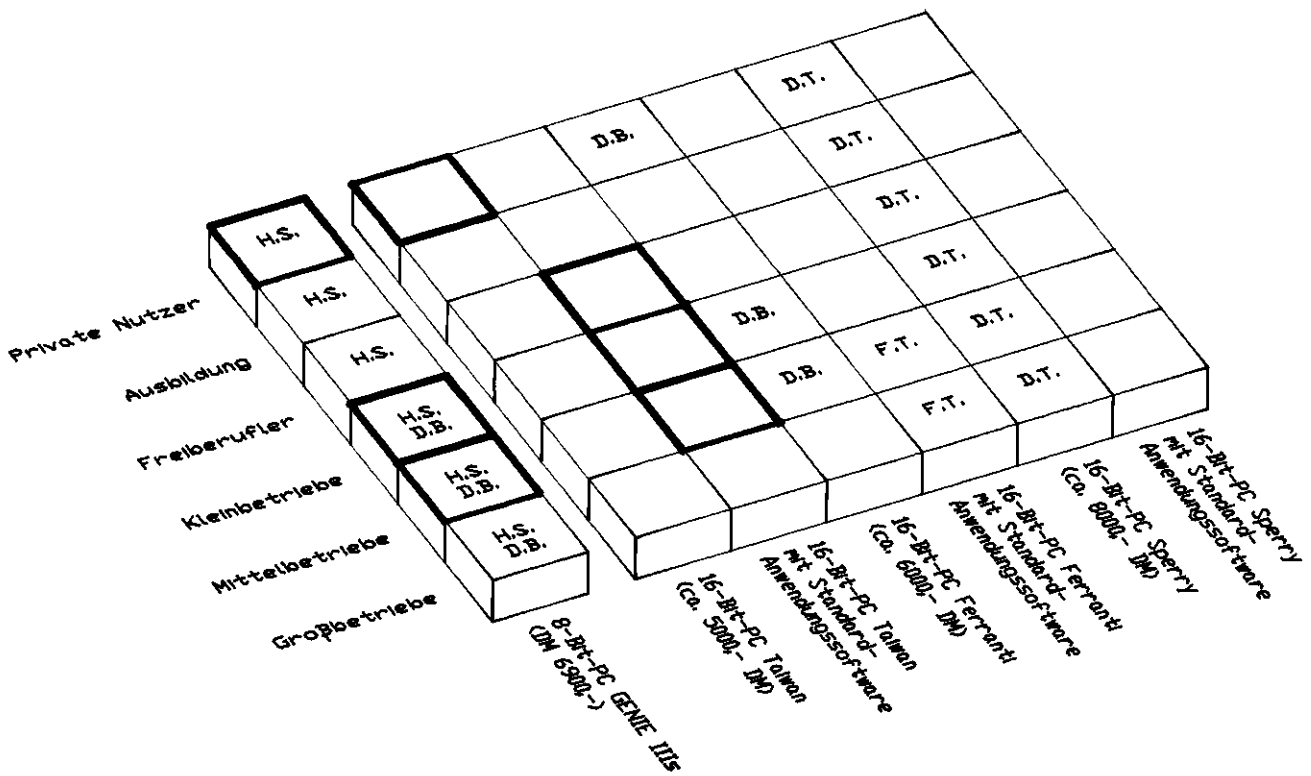


Abb. 13

Die Vorschläge, die im Verlauf der Besprechung am Ende des Fallstudientextes gemacht werden, sind in diese Matrix übertragen.[1)]

Helmut Scholz setzt sich für den 8-Bit-PC GENIE IIIs ein und lehnt 16-Bit-PCs ab. Dies ist gut verständlich, da er sich, wie er selbst eingesteht, mit 16-Bit-PCs nicht auskennt.[2)] Der GENIE IIIs ist zwar ein interessantes Produkt, aber aufgrund der Markt- und Technolgieentwicklung als Hauptträger des Umsatzes nicht geeignet.

Frau Trommeschläger präferiert den Sperry-PC.[3)] Dieser liegt im Endverkaufspreis nahe am original IBM-PC. Viele Kunden werden daher das Original vorziehen, zumal TCS den Ruf eines Anbieters preiswerter Hardware hat. Die ausgeprägte Orientierung von Frau Trommeschläger und Herrn Scholz auf die unternehmensinternen anstatt auf die Marktfaktoren ist offensichtlich.

Fred Trommeschläger will PCs mit Anwendungssoftware an Mittel- und Großbetriebe

1) D.T.: Dorothea Trommeschläger; F.T.: Fred Trommeschläger; H.S.: Helmut Scholz; D.B.: Detlef Buschke.

2) Vgl. S.21

3) Vgl. S.22

verkaufen.[1] Damit wählt er umsatzträchtige Produkt-/Markt-Kombinationen, die aber kaum zum Stärken-/ Schwächen-Profil seines Unternehmens passen.
Herr Buschke sieht die Zielgruppe für den GENIE IIIs bei kommerziellen Kunden, die bereits 8-Bit-PCs einsetzen. Bei der Auswahl eines 16-Bit-PCs schlägt Herr Buschke den Ferranti-PC vor, denkt aber auch an Kontaktaufnahme zu taiwanesischen Herstellern. Der Ferranti-PC soll durch sein günstiges Preis-/Leistungs-Verhältnis vor allem für private Nutzer und kleinere Betriebe interessant sein. Den Vorschlägen von Herrn Buschke kann weitgehend zugestimmt werden.
Die Diskussion zeigt, daß man sich die Frage 'What business are we in?' bislang gar nicht gestellt hat. Jeder der Teilnehmer, darunter die gesamte Geschäftsleitung, hat grundsätzlich andere Vorstellungen über die Zukunft des Unternehmens. Da die Geschäftsleitung sich selbst in Grundsatzfragen nicht einig ist, kann sie Mitarbeitern, Lieferanten, Händlern und Kunden gegenüber nicht geschlossen auftreten.

Nach Meinung des Autors sind die in Abb. 13 hervorgehobenen Produkt-/Markt-Kombinationen für TCS am besten geeignet. Für kommerzielle Nutzer sollten die PCs mit Standard-Anwendungssoftware angeboten werden. Da taiwanesische 16-Bit-PCs das günstigste Preis-/Leistungs-Verhältnis bieten[2] und TCS Erfahrung im Fernost-Import hat[3], sollte man versuchen, die exklusiven Vertriebsrechte für einen Taiwan-PC zu bekommen. Auf diese Weise könnte man mit IBM-PC-kompatiblen Computern aus Taiwan an den Erfolg mit TRS-80-kompatiblen Computern aus Hong Kong anknüpfen. Der GENIE IIIs als 8-Bit-PC nimmt eine Sonderstellung ein und sollte schwerpunktmäßig an Kunden verkauft werden, die bereits 8-Bit-PCs einsetzen.

Die Marktwahlstrategie ist der wichtigste Teil der Marketingstrategie. Zur Marktteilnehmer- und Marketinginstrumentestrategie sollen nur stichwortartig Vorschläge gemacht werden.

Marktteilnehmerstrategie:
Gegenüber dem Handel: Händler sind Meinungsführer für ihren Kundenkreis. Daher ist es wichtig, sie umfassend über die Produkte des Unternehmens zu informieren, sie zu schulen und zu motivieren (push-Strategie). Die hierzu nötigen Mittel können durch

1) Vgl. S.21f

2) Vgl. S.18, 21

3) Vgl. S.12

Verringerung des Budgets für Anzeigen in Fachzeitschriften[1] freigesetzt werden. Händler, die durch säumige Zahlung die Liquidität von TCS belasten, sollten nur noch per Nachnahme oder Vorkasse bzw. im Extremfall gar nicht mehr beliefert werden.

Gegenüber den Kunden:
TCS sollte die Preiswürdigkeit seiner Produkte[2] als Markenprodukte, die IBM-Kompatibilität seines 16-Bit-PCs[3], seinen zuverlässigen technischen Service[4] und die schnelle Erreichbarkeit seiner Händler[5] herausstellen. Die rein technischen Eigenschaften seiner Produkte sollten weniger betont werden.[6]

Gegenüber den Konkurrenten:
Das Unternehmen muß Wettbewerbskriege vermeiden. Verzichtet es auf Provokationen, z.B. in der Werbung, sind die Chancen hierfür gut, da es mit dem Umsatzziel von 10 Mio. DM wahrscheinlich unterhalb der 'Fühlbarkeitsschwelle' von Großunternehmen wie IBM bleibt.

Marketinginstrumentestrategie:
Zum Produkt: Um sich leichter von Billigst-Anbietern ('Garagenfirmen') abzugrenzen, sollte TCS auch den 16-Bit-PC unter der Marke GENIE anbieten und seinen technischen Service ausbauen.
Zum Preis: Die PCs aus Taiwan bieten Kostenvorteile, die TCS eine Niedrigpreis-Strategie ermöglichen.
Zum Vertrieb: Der Konflikt Händler- versus Endkundenverkauf[7] muß gelöst werden. Der Verkauf an Endkunden sollte eingestellt werden.
Zur Werbung: Die ohnehin weitgehend standardisierten technischen Merkmale sollten in der Werbung zugunsten der Elemente des erweiterten Produktes in den Hintergrund

---

1) Vgl. S.12, Anhang 12 Position Werbekosten

2) Vgl. S.11

3) Vgl. S.21

4) Vgl. S.21

5) Vgl. S.11

6) Vgl. Anhang 6. Hier wird das produktorientierte Denken bei TCS deutlich: Kommerzielle Anwender werden nur mit technischen Daten konfrontiert.

7) Vgl. S. 11

gestellt werden.

Die Strategieformulierung ist hiermit abgeschlossen. Die Schritte (5) und (6) des Prozesses des Marketing-Management sollen der Vollständigkeit halber kurz erwähnt werden.

Schritt (5): Festlegung des Marketing-Mix

Die Formulierung des Marketing-Mix basiert auf den getroffenen strategischen Entscheidungen und bestimmt auf operativ-taktischer Ebene das tägliche Geschäft.

Schritt (6): Durchführung: Organisation, Führung, Kontrolle

Oft erweist es sich als schwieriger, eine Strategie durchzusetzen und durchzuführen, als sie zu planen und zu entwickeln. Ursachen dafür sind zu beispielsweise:

- Keine durchsetzungsfreundliche Formulierung der Strategie
- Keine günstigen Durchsetzungsvoraussetzungen
- Mangelnde Anstrengung der Führungskräfte[1)]

Die Organisation des Unternehmens muß der gewählten Strategie angepaßt werden (structure follows strategy). Eine regelmäßige Kontrolle der Zielerreichung (Soll-/Ist-Vergleich) und der gemachten Annahmen muß erfolgen, um notwendige Korrekturen im Prozeß des Marketing-Management rechtzeitig vornehmen zu können. Je nach Art der Abweichung können die Korrekturen an jedem Schritt des Marketing-Management-Prozesses ansetzen. So wird der Prozeß des Marketing-Management zum geschlossenen Regelkreis.[2)]

2.4. Die weitere Entwicklung von TCS

TCS entschied sich, den Ferranti-PC unter dem Namen 'GENIE 16 A' bzw. 'GENIE 16 B' zu vertreiben. Entgegen der Zusage des Herstellers war das Gerät erst im Mai 1984 verfügbar. Zunächst konnten große Stückzahlen (100-200 pro Monat) abgesetzt werden, die aber bald abnahmen, als sich herausstellte, daß der GENIE 16 A/B nicht voll IBM-PC-kompatibel war und zudem konstruktionsbedingt wenig zuverlässig arbeitete. Ein Jahr später wurde der GENIE 16 A/B durch den GENIE 16 C abgelöst, der aus taiwanesischen Komponenten bei TCS montiert wurde.

Der GENIE IIIs wurde mit hohem Werbeaufwand eingeführt, insgesamt konnten jedoch nur ca. 200 Stück verkauft werden. Es wurde noch ein weiterer 8-Bit-PC eingeführt:

---

1) Vgl. Drexel, G.; a.a.O.; S.291

2) In Abbildung 3 ist dies durch eine gestrichelte Linie gekennzeichnet.

Der GENIE IIs, von dem nur etwa 100 Stück verkauft werden konnten. Einen Home-Computer hat TCS nicht mehr vermarktet. Mitte 1984 wurde TCS nicht mehr mit Star-Druckern beliefert, wodurch sich ein Umsatzeinbruch ergab. Die Kosten wurden kaum gesenkt. In Windhagen, Rheinland-Pfalz, wurde eine eigene Halle gebaut. Auch 1984 wurde wieder Verlust gemacht. Im August 1985 ging TCS in Konkurs. Fred Trommeschläger gründete die 'Phoenix Computer GmbH & Co KG', die seitdem erfolgreich IBM-PC/XT/AT-kompatible Mikrocomputer aus Taiwan unter dem beibehaltenen Markennamen GENIE importiert und vermarktet. Die Mitarbeiterzahl wurde auf 15 gesenkt und ein leistungsbezogener Lohn eingeführt. Es wird weiterhin[1)] an Endkunden und Händler verkauft.

2.5. Literaturhinweise

2.5.1. Zum Themenbereich Marketing/Strategische Planung

Hinterhuber, Hans H.: Strategische Unternehmensführung; 2. Auflage; Berlin, New York 1980

Kotler, Philip: Marketing-Management, Analyse, Planung und Kontrolle; 4. Auflage; Stuttgart 1982

Meffert, Heribert: Marketing, Grundlagen der Absatzpolitik; 7. Auflage; Wiesbaden 1986

Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy); 3. Auflage; Frankfurt 1985

Simon, Hermann: Goodwill und Marketingstrategie; Wiesbaden 1985

2.5.2. Zu Einsatz und Konzeption von Fallstudien

Nebel, Peter: Die Fallstudie als Lehrmittel, Problemaufriß und Entwicklung eines praktischen Beispiels; Arbeitspapiere zur Schriftenreihe Schwerpunkt Marketing; Augsburg 1984

Perlitz, Manfred / Vassen, Paul Julius: Grundlagen der Fallstudiendidaktik; Köln 1976

2.5.3. Zur Analyse der Mikrocomputerbranche

CHIP Workshop 1982 'Mikrocomputer - ein neuer Markt' (Protokoll); Würzburg 1982
CHIP Workshop 1983 'Computer-Marketing heute und morgen' (Protokoll); Würzburg 1983
CHIP Workshop 1984 'Personalcomputer - ein Markt erwacht' (Protokoll); Würzburg 1984

Diebold, Studie: Der Markt für Mikrocomputer in der Bundesrepublik Deutschland; Frankfurt Februar 1985

Spiegel Verlagsreihe Märkte im Wandel; Band 12: Mikrocomputer für kommerzielle Anwendungen; Hamburg Februar 1984

---

1) Stand vom Oktober 1986